



TAMPEREEN
YLIOPISTO

Työelämän tutkimuspäivien
konferenssijulkaisu 3/2012

Työelämän tutkimuspäivät 2011

Suomalainen työelämä
eurooppalaisessa vertailussa

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisu 3/2012

Työelämän tutkimuspäivät 2011

Suomalainen työelämä eurooppalaisessa vertailussa

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Työelämän tutkimuskeskus

Toimitus ja taitto: Marjukka Virkajärvi

Kansi: Atte Sepponen

© Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

ISBN 978-951-44-8765-1 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064

Tampereen yliopiston sähköiset julkaisut <http://tampub.uta.fi/>

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo.....	3
Alkusanat.....	5
Metsäalan rakennemuutos työvoiman näkökulmasta	1
Yrittäjien hyvinvointi taloudellisessa ahdingossa.....	13
Luottamuksen rakentaminen siirrettäessä yrityksen toimintaa kulttuurista toiseen – Case tuotannon siirtäminen Suomesta Viroon	24
Terveystuonon työntekijöiden kuvauksia johtamisen vallankäytöstä ja pelolla johtamisesta	39
Varusmiesten ja siviilipalvelusvelvollisten suuntautuminen työhön ja opiskeluun.....	51
Erotautumispyrkimyksiä pukeutumisella	62
Modernin työn konseptin kritiikistä kestävän työn käsitteen pohdintaan	76
Psychological Well-being of Generation Y	86
Motivaatiotekijät ehkäisevät nuorten aikuisten syrjäytymistä	97
Työkyky ja työnteko aivovammutuneiden kerronnassa.....	108
Lähiesimiehet vaatimusten ristipaineessa: Miten turvaverkot viritetään?.....	122
Asiantuntija jää eläkkeelle: Kuinka organisaatio turvaa tiedon ja osaamisen säilymistä?...	132
Työllisyysjärjestelmän inklusiivisuus – Tanskan ja Suomen vertailua	141
Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona	158
Työn ja perheen suhteista organisatoristen käytäntöjen näkökulmasta	173
Pakkoyrittäjyys vaatii vahvaa elämän hallintaa	187
Riskienarviointi työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohtana.....	197
Silloin kun pahin tapahtuu. Lähijohtaja työyhteisön tukijana koulusurmien yhteydessä.....	205
Kuka oppii ja mitä? – Kriittisiä näkökulmia työssä tapahtuvaan oppimiseen.....	214
Työmarkkinoiden reunamerkitöjä Hylkysyrjältä	226
Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen	239
Refleksiivisten improvisaation tilojen rakentaminen työyhteisöön.....	253
The Leader Assimilation and the Leader–Member Exchange Development Process. A Longitudinal Case Study.....	264
Rekrytoinnin syyt ja hakukanavat.....	274
Sama palkka tehtyä työtuntia kohden?	292
Työnohjaus lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin tukena.....	303
Katsaus työhyvinvoinnin ja suoriutumisen yhteyteen	311
Vuokratyöntekijä työyhteisössä	322
Epävarmuuden anatomiaa: toimijuuden ulottuvuudet prekaarissa työmarkkinatilanteessa	336

Alkusanat

Tämä konferenssijulkaisu on kolmas Työelämän tutkimuspäivien satoa kokoava julkaisu. Työelämäntutkimuspäivät on monitieteinen foorumi, joka tarjoaa mahdollisuuden sekä tutkijoille että tutkimustiedon hyödyntäjille tapaamiseen työelämää koskevien ajankohtaisten kysymysten äärellä. Konferenssiosallistujille annettiin mahdollisuus tarjota esitystään julkaisuun refereeprosessin kautta. Refereinä toimivat pääsääntöisesti eri työryhmien koordinaattorit, mistä esitämme heille suuret kiitokset. Konferenssijulkaisu on koostettu aakkosjärjestysperiaatteella. Syntynyt teos kuvaa tutkimuspäivien luonnetta – se on sisällöltään monipuolinen, monitieteinen, teoriaa ja käytäntöä yhdistävä ja erilaisia metodologioita hyödyntävä.

Vuonna 2011 tutkimuspäiviä läpäiseväksi näkökulmaksi valittiin suomalaisen työelämän tarkastelu eurooppalaisessa kontekstissa. Päivillä kysyttiin miltä esimerkiksi suomalainen työelämän laatu, työssä jaksaminen/jatkaminen, yritysstrategiat ja työvoiman käyttö tai työelämän kehittämis- ja työllisyyspolitiikka näyttävät eurooppalaisessa vertailussa. Mitä tekemistä näillä asioilla on viime vuosien kansainvälisestä talouskriisistä selviytymisen, tuottavuuden ja kilpailukyvyn kanssa? Mitä sanoisimme kansallisen ja eurooppalaisen työelämän tutkimuksen yhtymäkohdista ja eroavaisuuksista? Mitä opittavaa kansallisella tutkimuksella olisi eurooppalaisesta työelämän tutkimuksesta ja millaisia vertailuja tarvitaan? Mikä työelämässä ja sen tutkimuksessa on eurooppalaista ja miten Suomi ja muut Pohjoismaat asettuvat tähän kontekstiin? Pääpuhujat olivat molemmat kokeneita vertailevan empiirisen tutkimuksen edustajia. Tutkimusjohtaja Agnes Parent-Thirion Eurofound-instituutista käsitteli esityksessään työolosuhteita Euroopan maissa kestäväen työelämän laadun ja työllisyyden näkökulmasta. Yksikön johtaja Tuomo Alasoini Tekesistä toimi kommentaattorina. Professori Duncan Gallie Oxfordin yliopistosta käsitteli tuotantoregiimejä ja miten ne ovat yhteydessä työntekijöillä oleviin kontrollimahdollisuuksiin ja taitojen kehitykseen kommentaattorina professori Jouko Nätti Tampereen yliopistosta. Työryhmissä ja esitelmissä käsiteltiin työelämää ja sen tutkimusta monipuolisesti sekä kansallisesta että kansainvälisen vertailun näkökulmasta.

Työelämän tutkimuspäivät ovat vakiinnuttaneet paikkansa vuosittain marraskuussa pidettävänä tapahtumana. Jatkuvuutta tapahtumalle ylläpidetään pitkin vuotta esimerkiksi tutkimuspäivien verkkosivuilla <http://www.uta.fi/tyoelamantutkimuspaivat/>, joilta löytyy muun muassa suomalaisen työelämäntutkimuksen kirjallisuusluettelo, jota tutkijat itse täydentävät työelämän tutkimuksiksi katsomillaan teoksilla. Niin ikään tutkimuspäivien konseptin alla työelämän tutkijat ehdottavat keskuudestaan vuosittain Työelämän tutkijan palkinnon saajaa. Ensimmäisenä Työelämän tutkimuspäivänä 18.11.2004 perustettu postituslista tyoelamantutkimus@uta.fi tavoittaa tänään lähes 800 alan asiantuntijaa.

Kiitämme Työelämän tutkimusyhdistystä hyvästä kumppanuudesta päivien järjestelyissä. Työtoverimme, jotka ovat antaneet aikaansa, innostustaan ja energiaansa päivien järjestelyihin, ansaitsevat erityiset kiitokset. Edelleen haluamme kiittää työryhmien koordinaattoreita, jotka ovat paitsi järjestäneet kiinnostavia työryhmiä myös toimineet artikkeleiden referereinä. Lopuksi kiitämme niitä tutkimuspäivien osallistujia, jota ovat kirjoittaneet luvun tähän julkaisuun.

Tampereella 30.4.2012

Simo Aho, erikoistutkija
ohjausryhmän puheenjohtaja

Tuula Heiskanen, tutkimusjohtaja
konferenssijulkaisun päätoimittaja

Työelämän tutkimuspäivät
Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

Metsäalan rakennemuutos työvoiman näkökulmasta

Johanna Alatalo, Heikki Räisänen & Mika Tuomaala

Työ- ja elinkeinoministeriö

.....

Abstrakti

Metsäteollisuuden suuret irtisanomiset ovat leimanneet rakennemuutoskeskustelua yleensä sekä kuvaa siitä, millaista työvoiman kysyntä ja työttömyys metsäalalla on ollut. Tämä on ollut perusteltua sekä siksi, että ala on Suomelle niin merkittävä sekä siksi, että erilaisista syistä johtuvat rakennemuutokset ovat metsäteollisuudessa alkaneet jo melko kauan sitten. Metsäteollisuudessa tapahtui vahva teknologiaan liittyvä rakennemuutos jo 1980-luvun lopulla (Sauramo & Maliranta 2010). 2000-luvulla puolestaan metsäteollisuudessa on ollut meneillään sekä kansainväliseen kustannuskilpailukykyyn (Ahveninen ym. 2008) ja toisaalta muuttuneeseen kysyntärakenteeseen liittyviä rakennemuutoksia että toimialan ja – muun teollisuuden tapaan – toimipaikkojen välisiin kannattavuuseroihin liittyviä rakennemuutoksia. Samaan aikaan metsäteollisuuden rakennemuutosten kanssa myös muussa metsätaloudessa ja taloudessa ylipäätään on tapahtunut rakenteellisia työvoiman kysynnän ja tarjonnan muutoksia, jotka kuitenkin usein ovat olleet vähemmän näkyviä.

Tässä artikkelissa tarkastellaan työvoiman kysynnän ja tarjonnan rakenteessa tapahtuneita muutoksia metsäalan ammateissa. Artikkelin perustuu laajempaan metsäalan työvoimatilannetta käsittelevään analyysiin (Alatalo, Räisänen & Tuomaala 2011). Näkökulmana on metsäalan ammatteihin kytkeytyvä työvoiman kysynnän, tarjonnan ja näiden yhteensopivuuden muuttuminen. Metsäammatit käsittävät paitsi erilaisia massa- ja paperityön ammatteja, myös puutyön, metsätyön ja biologian alaan kuuluvan työn ammatteja. Toisaalta tarkastelun ulkopuolelle jäävät sellaiset ammattinimikkeet, jotka eivät suoraan viittaa metsäalaan, vaikka metsäklusterilla on runsaasti muitakin kuin metsäalan ammattinimikkeillä työskenteleviä. Esimerkiksi metsäteollisuudesta irtisanotuista melko suuri osa on ollut muita kuin erilaisia metsäalan ammattinimikkeillä työskennelleitä. Vaikka artikkelin näkökulma on laajempi kuin massa- ja paperityön ammattien tarkastelu, on näiden ammattien tarkastelu ilman muuta keskeistä myös tässä artikkelissa. Siksi artikkelissa tarkastellaan myös paperitehtaiden sulkemisen paikallisia työttömyysvaikutuksia.

Avainsanat: metsäammatit, työvoima, kysyntä, työttömyys, tasapaino

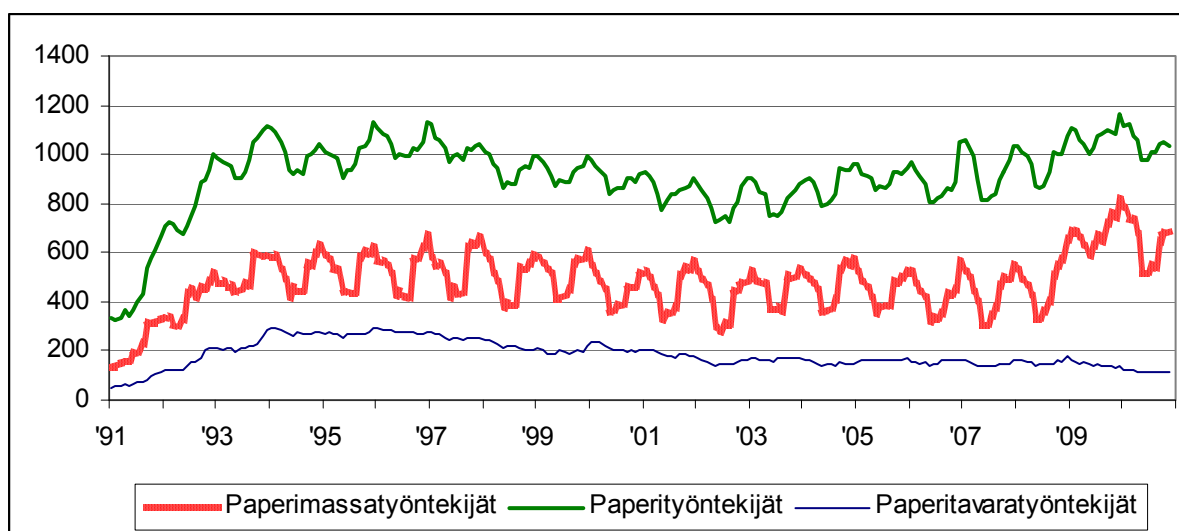
Rakennemuutoksen ja suhdanteiden rooli alan työttömyydessä

Samaan aikaan metsäteollisuuden rakennemuutosten kanssa on vaikuttanut vuoden 2009 taantuma, ja on jossain määrin vaikea erottaa sitä, mikä osa metsäteollisuuden työvoiman kysynnän muutoksista ja työttömyydestä selittyy rakennemuutoksella ja mikä taas taantumalla. Myrskylän (2010, 44) mukaan taantuma näkyi työttömyyden kasvuna etenkin teollisuudessa. Kuitenkin tuotannon supistuminen eri teollisuuden toimialoilla vaihteli. Malirannan ym. (2011) mukaan tuotannon supistuminen taantuman aikana oli kaikkein voimakkainta sähköteknisessä teollisuudessa – jossa myös on ollut piirteitä samanaikaisesta

suhdanne- ja rakennekriisistä. Kaiken kaikkiaan vuoden 2009 taantuma vaikutti huomattavasti voimakkaammin viennin ja teollisuustuotannon supistumiseen kuin työllisyyden supistumiseen.

Seuraavista työttömien määrien pitkistä aikasarjoista näkee, kuinka eri tavoin 1990-luvun lama ja vuoden 2009 taantuma heijastuivat työttömyyteen. Kuvioon on valittu paperi- ja massatyöntekijöiden työttömyyden kehitys. Eräissä muissa metsäalan ammateissa (metsätyöntekijät ja puutavaratyöntekijät) 1990-luvun laman vaikutus työttömyyteen oli alla olevia kuvioita selvästi dramaattisempi, mutta laman jälkeen selvästi laskeva. Vuoden 2009 taantumassa näissä ammateissa työttömien laskeva trendi katkesi, mutta työttömien määrä nousi lopulta vain vähän (Alatalo ym. 2011).

Alla olevasta kuviosta nähdään jyrkkä työttömyyden nousu 1990-luvun lamassa ja sen hyvin hidas (muuta metsäalan ammatteja hitaampi) palautuminen. Samoin kuviosta nähdään työttömyyden kasvu 2009 taantumassa – etenkin paperimassatyöntekijöiden kohdalla – mutta kuitenkin pienempänä kuin 1990-luvulla.



Kuvio 1. Paperi- ja massatyöntekijöiden työttömien määrä vuosina 1991–2010

Lisäksi kuviosta nähdään, että paperi- ja massatyöntekijöiden työttömien määrä itse asiassa ei palautunut 1990-luvun lamaa edeltäneelle tasolle. Vaikka 1990-luvun lama aiheutti myös työttömyyden pitkittymistä ja muuttumista rakenteelliseksi, kyse ei kuitenkaan ole vain siitä, että työttömyys olisi laman seurauksena jäänyt pysyvästi korkeaksi näissä ammateissa. Ottaen huomioon sen, että metsäteollisuus on kohdannut monia erilaisia rakenteellisia muutoksia parin viimeisen vuosikymmenen aikana, työttömyys ei kuitenkaan ole niiden seurauksena dramaattisesti kasvanut. Pikemminkin työttömien määrä yllä olevassa kuviossa on 1990-luvun laman jälkeen ollut melko stabiili, joskin trendi on ollut loivasti nouseva. Samanaikaisesti erilaisten rakennemuutosten kanssa työmarkkinoilla on ollut paljon dynamiikkaa myös metsäteollisuuden ammateissa. Työttömäksi jääneitä on työllistynyt, tuotantolaitoksia on suljettu ja uusia avattu sekä rakenteellisten muutosten että suhdanteiden vuoksi.

Esimerkiksi paperityöntekijöiden osalta voi yllä olevaa kuvioita tulkita niin, että työttömien määrä alkoi hitaasti nousta jo 2000-luvun alussa, selvästi ennen taantumaa. Paperimassatyöntekijöiden työttömyys kasvoi selvemmin taantumanaikana, kun taas paperitavaratyöntekijöiden työttömyydessä taantuma ei juuri näy.

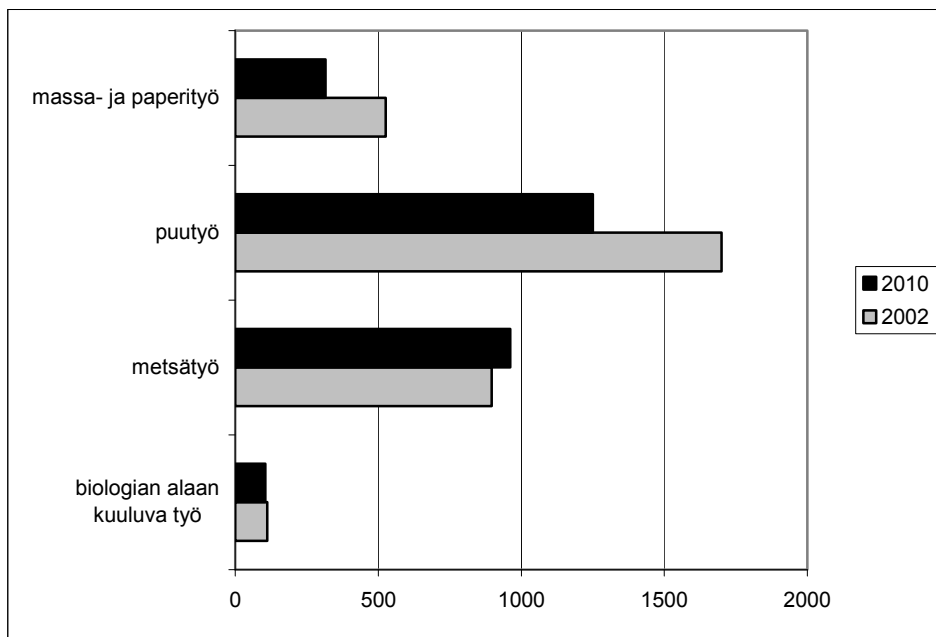
Metsäteollisuuden rakennemuutos on myös koko 2000-luvun merkinnyt tuottavuutta ja kannattavuutta parantavia toimia. Samalla ne ovat merkinneet irtisanomisia etenkin massa- ja paperiteollisuudessa. Aivan viimeaikaisten uutisten valossa uudistukset ovat alkaneet tuottaa tulosta. ETLAn suhdannekuvien perusteella paperiteollisuuden kannattavuus sekä toimintaylijäämällä että käyttökatteella mitattuna on kääntynyt nousuun jo vuonna 2009 (<http://www.etla.fi/suhdanne/Png/ade09a.png>). Mikäli kannattavuus myös hiukan pidemmällä aikavälillä kasvaa, on mahdollista, että rakennemuutos ei jatku yhtä rajuna kuin se on 2000-luvulla ollut. Yleinen näkemys kuitenkin on, että metsäteollisuuden rakennemuutos – tavalla tai toisella – tulee jatkumaan. Muutoksista huolimatta massa- ja paperiteollisuus tulee olemaan merkittävä toimiala Suomessa, samalla kun etsitään uusia tuotteita ja uusia puunkäytön muotoja (Hetemäki & Hänninen 2009). Metsäteollisuuden uudistumisen lisäksi etsitään samalla laajemmin metsäalan tai metsäklusterin uusia mahdollisuuksia.

Metsäalan arvioissa korostetaan metsäalan tarvetta uudistua. Hetemäki ja Hänninen (2009) arvioivat niin massa- ja paperiteollisuuden kuin puutuoteteollisuuden näkymiä ja uusien tuotteiden merkitystä. Työ- ja elinkeinoministeriön metsäalan strategisessa ohjelmassa (MSO) metsäalan tulevaisuuden kannalta keskeistä on ensinnäkin nykytuotannon kilpailukyvyyn turvaaminen, toiseksi uuden kasvun lähteet (uusiutuva energia ja biopolttoaineet, uusiutuvat puukuidut, nanokuitutuotteet, palveluiden tuotteistaminen) sekä kolmanneksi puurakentaminen ja puutuotteet. Näistä esimerkiksi puurakentamiseen liittyvät ammatit ovat aineistomme ulkopuolella, samoin kuin uusiin metsäteollisuuden tuotteisiin liittyvät ammatit. Osa metsäalan rakennemuutoksessa työttömäksi jääneistä tai jäävistä voi siirtyä metsäalalla uusiin työtehtäviin. Samalla nämä uudet alat kuitenkin tarvitsevat myös uudenlaisen koulutuksen omaavia työntekijöitä.

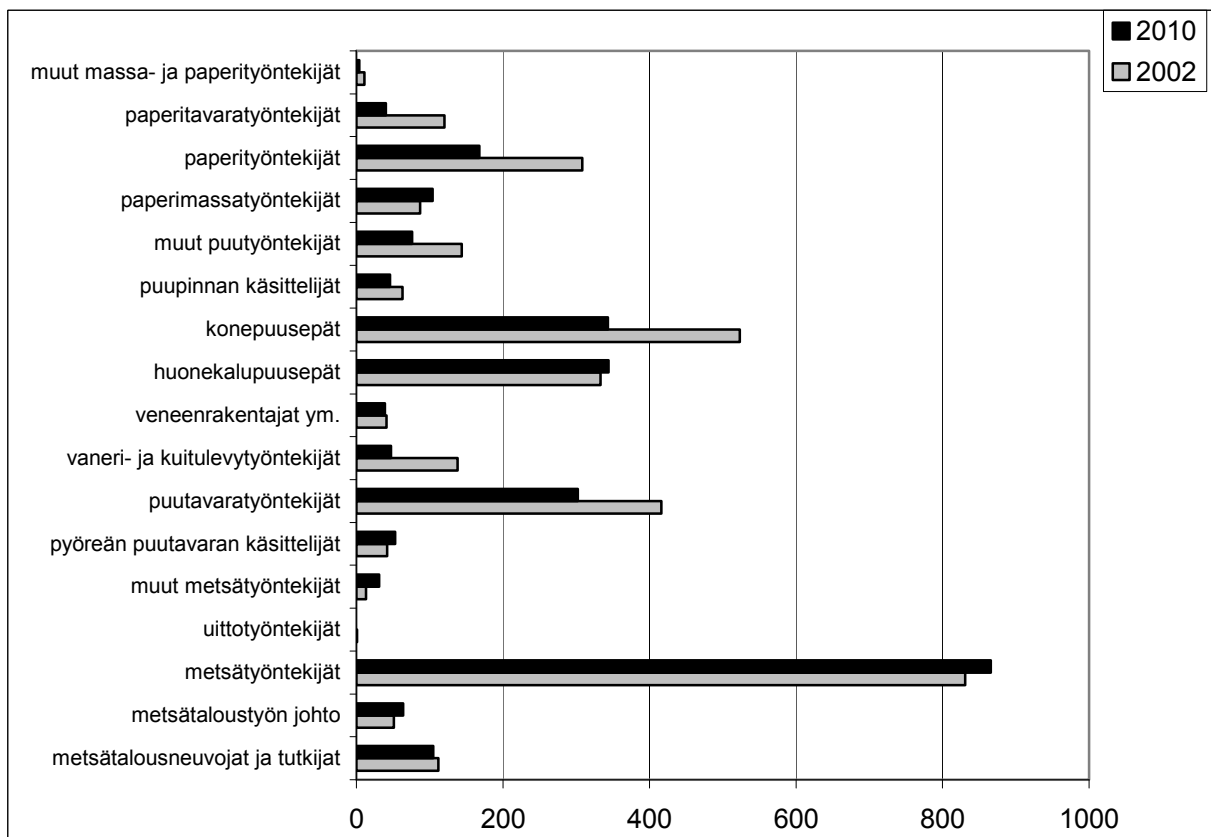
Metsäammattien kysyntärakenteen muuttuminen

Metsäammattien osuus kaikista avoimista työpaikoista julkisessa työnvälityksessä on supistunut vuoden 2002 1,7 %:sta vuoden 2010 1 %:iin. Puutyö on suurin alan ammattiryhmistä, jonka jälkeen tulee metsätyö, paperi- ja massatyöhön rekrytointi julkisessa työnvälityksessä on ollut jo selvästi vähäisempää. Kaikkein pienin ammattiryhmä metsäammateissa on biologian alaan kuuluva työ, johon kuuluvat käytännössä vain metsätalousneuvojat ja -tutkijat. Kokonaisuutena metsäalan työvoiman kysyntä laski v. 2009 julkisessa työnvälityksessä 51 %:iin edellisen vuoden tasosta. Vuonna 2010 elpyminen oli varsin voimakasta, sillä metsäalan ammateissa rekrytointi-ilmoitukset kasvoivat 43 % edelliseen vuoteen nähden. Kasvua oli eniten puutyössä (+54 %) ja sitten metsätyössä (+44 %), mutta myös massa- ja paperityössä kysyntä (+25 %) toipui suotuisasti. Ainoastaan biologian alaan kuuluvassa työssä eli käytännössä metsätalousneuvojien ja -tutkijoiden ammattiryhmässä oli 2 % laskua vuoteen 2009 nähden.

Ammattiryhmien tasolla niin metsätyöntekijöiden kuin puutavaratyöntekijöidenkin ammattiryhmissä tapahtui huomattavan voimakasta kysynnän kasvua vuonna 2010 edellisen vuoden tasoon nähden.



Kuvio 2. Työpaikkailmoitusten määrä julkisessa työnvälityksessä metsäalan pääammattiryhmissä v. 2002 ja v. 2010

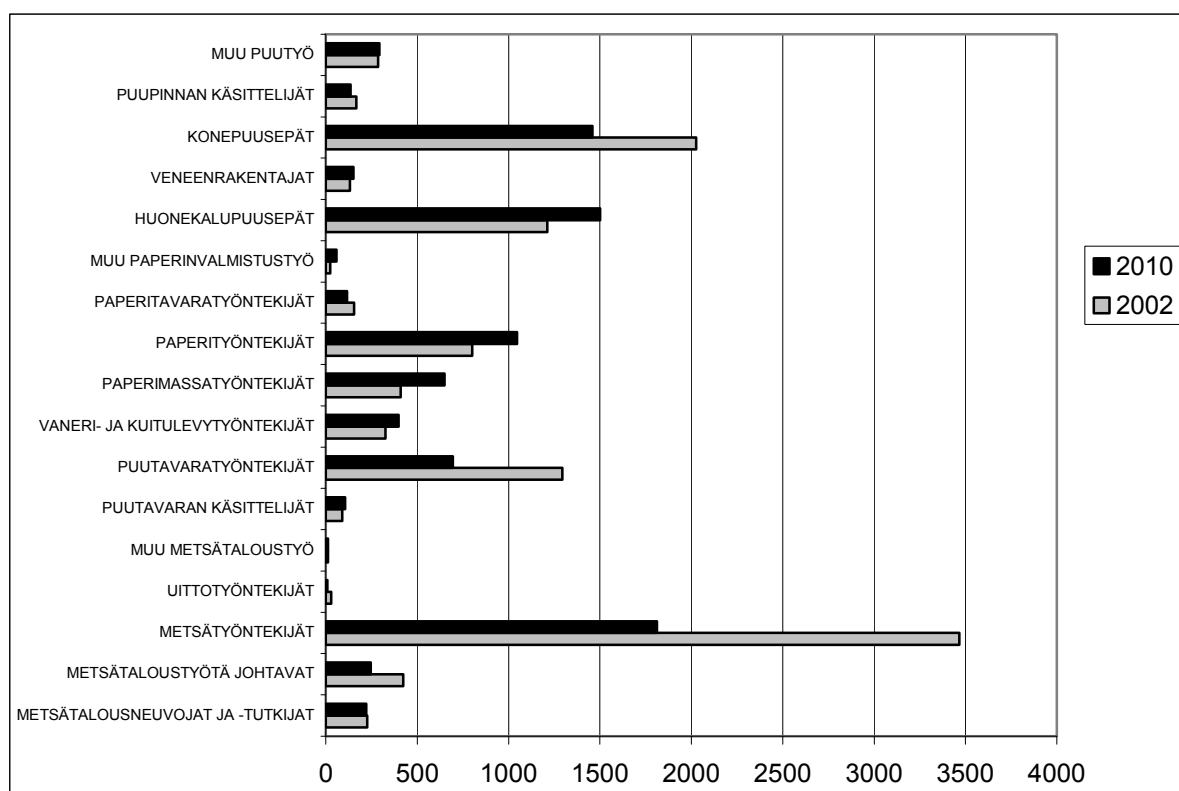


Kuvio 3. Työpaikkailmoitusten määrä julkisessa työnvälityksessä metsäalan ammattiryhmissä (3-numerotaso) v. 2002 ja v. 2010

Muutoksista vuosien 2002 ja 2010 välillä on suoraan vaikea arvioida, mikä osa muodostuu suhdanneluontoisista heilahteluista ja mikä rakenteellisesta muutoksesta. Esimerkiksi metsätyöntekijöiden kysynnän kasvu vuonna 2010 voi selittyä ajankohtaisilla tekijöillä, kuten myrskytuhoilla. Puutavara- ja kuitulevytyöntekijöillä kysyntä näyttää olevan laskussa, samoin paperityöntekijöillä ja paperitavaratyöntekijöillä. Kokonaisuutena myös puusepänteollisuuden työvoiman kysyntä on laskusuunnassa. Ehkä yleistäen voisi sanoa, että puun hankinnan ja korjuun puolella työvoiman kysyntä on pysynyt korkeana, sen sijaan sekä puusepänteollisuuden että paperiteollisuuden työvoiman kysyntä on laskussa.

Työttömyyden rakenne metsäammateissa

Seuraavassa kuviossa katsotaan työttömyyttä metsäalan ammattiryhmissä vuosina 2002 ja 2010. Kumpaakin vuotta voi suhdannemielessä luonnehtia ns. normaalivuodeksi. Kuvioista nähdään, että joissakin ammattiryhmissä työttömiä on 2010 ollut jonkin verran enemmän kuin vuonna 2002, mutta oikeastaan missään ammattiryhmässä muutokset eivät ole olleet dramaattisia. Huomiota kiinnittää pikemminkin se, että joissakin ammattiryhmissä työttömien määrä vuonna 2010 on ollut selvästi alhaisempi kuin 2002. Näin on ollut etenkin metsätyöntekijöiden ja myös puutavaratyöntekijöiden ja konepuuseppien kohdalla.



Kuvio 4. Työttömät ammattiryhmittäin v. 2002 ja v. 2010, henkilöä

Toisin kuin metsätyössä ja puutavaratyössä, erilaisissa paperin tuotantoon liittyvissä ammateissa työttömyys on pikemminkin kasvanut 2000-luvulla. Muutokset eivät liity vain vuoden 2009 taantumaa, vaan koko 2000-luvun meneillään olleeseen metsäteollisuuden rakennemuutokseen. Metsäteollisuudessa on ollut meneillään sekä kansainväliseen kustannuskilpailukykyyn ja toisaalta muuttuneeseen kysyntärakenteeseen liittyviä rakennemuutoksia että toimialan ja toimipaikkojen sisäisiin kannattavuuseroihin liittyviä rakennemuutoksia. Toisaalta muutokset paperi- ja paperimassatyöntekijöiden työttömien

määrässä vuodesta 2002 vuoteen 2010 eivät ainakaan toistaiseksi ole olleet aivan niin dramaattisia kuin voisi olettaa. Itse asiassa koko metsäalaa ajatellen työttömiä on monissa muissa ammattiryhmissä ollut selvästi enemmän kuin paperityössä.

Analyysin (emt.) perusteella voi tehdä useita johtopäätöksiä. Ensinnäkin kun verrataan kaikkia metsäalan työttömiä muihin työttömiin, nähdään, että metsäalan työttömien ikärakenne painottuu muita työttömiä enemmän ikääntyneisiin ja etenkin 55–59-vuotiaisiin. Työttömien ikärakenne eri metsäalan ammattiryhmissä on kuitenkin hyvin erilainen. Huonekalupuuseppien työttömyys painottuu hyvin vahvasti nuoriin ikäryhmiin ja jossain määrin näin on myös konepuuseppien osalta. Sen sijaan työttömät metsätyöntekijät ja paperityöntekijät ovat ikääntyneitä. Yllättävänä sen sijaan voi pitää sitä, että – toisin kuin työttömien paperityöntekijöiden kohdalla – työttömissä paperimassatyöntekijöissä on paitsi ikääntyneitä työttömiä myös melko paljon nuorimpia ikäryhmiä. Itse asiassa ikärakenne tässä ammattiryhmässä oli lievästi U-käyrää muistuttava.

Toinen päätelmä liittyy työttömyyden keston. Metsäteollisuuden irtisanomisten yhteydessä huolena on ollut juuri se, että yleisesti ikääntyneiden irtisanottujen on todettu olevan vaikea työllistyä. Aineiston perusteella kuitenkin – kun katsotaan kaikkia metsäalan ammatteja – työttömyyden kesto ei paljoa poikkea kaikkien työttömien työttömyyden kestopa. Erot työttömyyden kestossa eri metsäalan ammattiryhmissä ovat kuitenkin suuria. Yllättävää ei ole se, että huonekalupuuseppien ja konepuuseppien työttömyyden kesto ei juuri poikkea muista työttömistä. Työttömien ikärakenne näissä ammattiryhmissä painottui parhaassa työiässä oleviin ja he näyttävät työllistyvän kohtuullisen hyvin. Vahvimmin työttömyyden pitkittyminen näytti liittyvän työttömiin paperityöntekijöihin – vahvemmin kuin paperimassatyöntekijöihin. Osin tämän voi arvella liittyvän juuri ikärakenteeseen. Erityisen yllättävää aineistossa kuitenkin oli se, että vaikka työttömien metsätyöntekijöiden ikärakenne painottui hyvin vahvasti vanhimpiin ikäryhmiin, tässä ammattiryhmässä työttömyyden kesto painottui melko lyhytkestoiseksi. Pelkästään ikä ei siis selitä työttömyyden pitkittymistä – tai sitä, että ikääntyminen ei kaikissa ammattiryhmissä liittynytään pitkittyvään työttömyyteen.

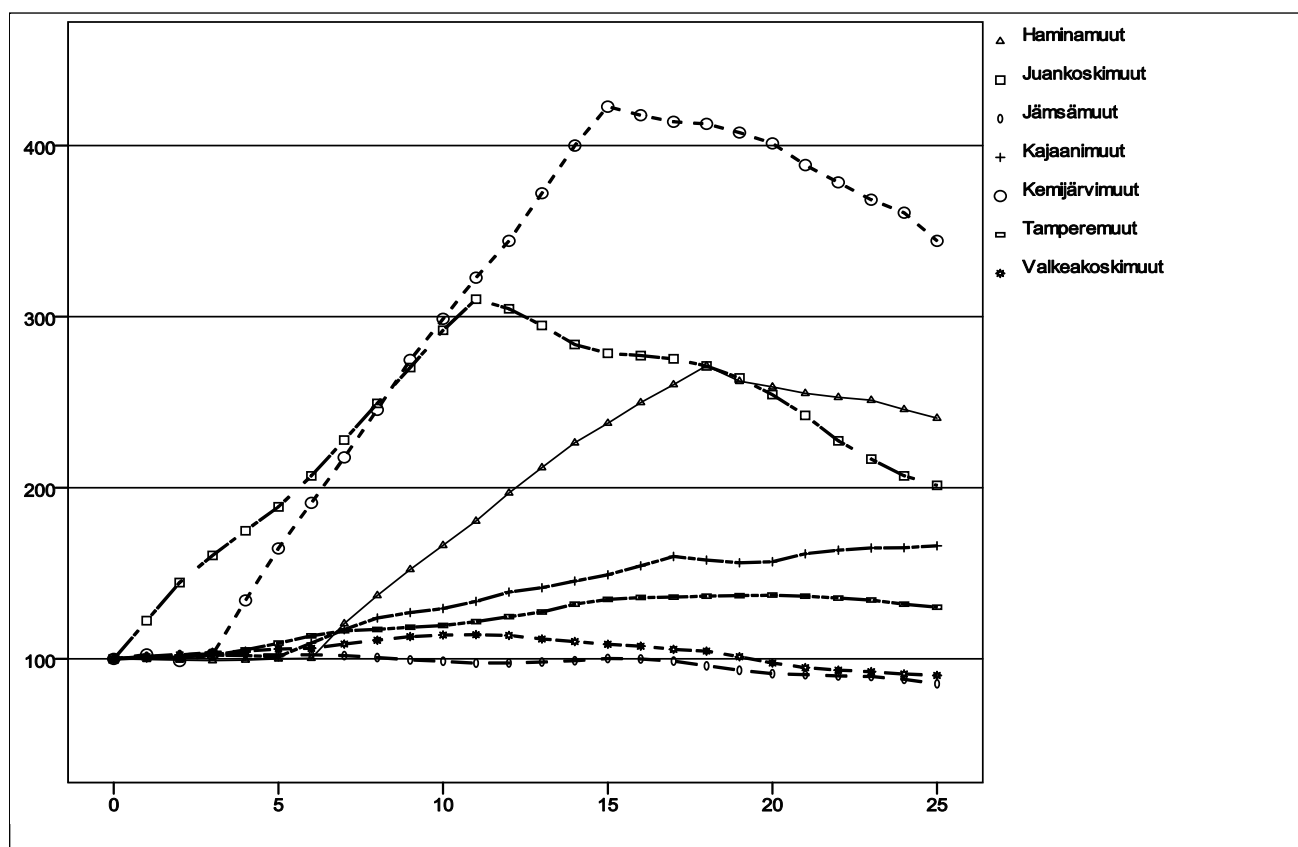
Empiirisestä tutkimuksesta löytyy kuitenkin paljon viitteitä siitä, että ikä vaikuttaa – useiden eri mekanismien kautta – myös työttömäksi jääneen työllistymistodennäköisyyteen. Vaikka empiiristä tutkimusta ei olekaan tehty juuri metsäalan työttömyyteen liittyen, kuvaavat tulokset yleisesti erilaisia ikääntyneiden työllistymistä heikentäviä tekijöitä. Mahdollisuus työttömyyseläkkeeseen voi alentaa työnetsintäintensiteettiä ja sitä kautta alentaa työllistymistodennäköisyyttä. Kyyrän ja Ollikaisen (2006) mukaan joka toinen laajennetun päivärahaoikeuden parissa ollut 53–54-vuotias oli käytännössä passiivinen työnhakija. Toisaalta ikä voi vaikuttaa myös työnantajien halukkuuteen rekrytoida ikääntyneitä työntekijöitä. Hakola ja Uusitalo (2005) tutkivat kahta eläkejärjestelmän piirrettä, jotka heidän mukaansa ovat saattaneet vaikuttaa työnantajien halukkuuteen rekrytoida ikääntyneitä työntekijöitä. Ensimmäinen oli työeläkevakuutusmaksujen ikäriippuvuus (suurissa ja keskisuurissa yrityksissä) ja toinen erilaisten varhaiseläkkeiden – erityisesti työttömyyseläkkeen omavastuu (työnantajat maksavat osan entisten työntekijöidensä työttömyys- ja työkyvyttömyyseläkkeistä). Molemmat tekijät voivat olla ikääntyneen työttömän rekrytointia vähentäviä tekijöitä. Jälkimmäinen kuitenkin voi toisaalta laskea ikääntyneiden irtisanomisriskiä ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen riskiä.

Työttömyyden kehitys alueilla, jossa on suljettu paperitehtaita

Seuraavassa tarkastellaan, miten tehtaan sulkeminen on näkynyt työttömien määrissä alueilla, joissa on vuoden 2008 aikana suljettu massa- ja paperiteollisuuden tehdas. Vuonna 2008 tuotanto päättyi Summan paperitehtaassa, Lielahden kemihierretehtaassa,

Jämsänkosken paperitehtaassa, Kemijärven sellutehtaassa, Kajaanin paperitehtaassa, Juankosken kartonkitehtaassa ja Tervasaaren sellutehtaassa.

Selvimmän vuonna 2008 tehty massa- ja paperitehtaiden lopetukset ovat lisänneet alan työttömyyttä Kemijärvellä, Juankoskella ja Haminassa. Suurilla paikkakunnilla, kuten Tampereella, ei yhden paperitehtaan sulkeminen ole juurikaan heijastunut alan työttömyyteen.



Kuvio 5. Paperitehtaiden sulkemisen vaikutus paperinvalmistusalan ammattien työttömyyteen tehdaspaikkakunnilla 0-25 kk sulkemisesta, liukuvaan 12 kk keskiarvoon perustuva indeksi (indeksi sulkemiskuukautena = 100)

Oheisessa kuviossa on normeerattu kaksi asiaa: tehtaan sulkemiskuukausi on kaikkien tehtaiden kohdalla 0 ja paperinvalmistuksen työttömien työnhakijoiden määrä 100. Kaikille tehdaspaikkakunnille saadaan 25 kuukauden seuranta-aika alan työttömyydelle. Havaitaan, että työttömyyden nousu käynnistyy viipeellä: ainoastaan Juankoskella alan työttömyys kääntyi heti nousuun. Työttömyyden kasvu on 12 kk liukuvaan keskiarvoon perustuvan indeksiluvun nojalla suurinta Kemijärvellä (jossa kuitenkin henkilömäärinä pientä), Juankoskella ja Haminassa. Kajaanissa työttömyyden kasvu on jatkunut 25 kuukautta sulkemisesta. Tampereella muutos on ollut melko loiva. Valkeakoskella ja Jämsässä alan työttömyys alitti sulkemisen lähtötason noin puolessatoista vuodessa. Paikallinen shokkivaikutus alan työttömyyteen voi joko nostaa alan työttömyyttä melko rakenteellisen tyyppisesti tai sitten koko shokki jää laimeaksi ja voi sulaa pois.

Mitä tarkemmalla aluetasolla työttömien määriä seurataan, sitä suurempana tehtaiden lakkautusten "shokki"vaikutukset näkyvät työttömien määrissä. Siirtyminen kuntatasolta seutukuntatasolle tasoittaa kehitystä kuvaavia käyriä jo melkoisesti.

Näätänen (2010) selvitti sitä, miten Haminan (30.1.2008), Kemijärven (27.4.2008) ja Kajaanin (17.12.2008) tehtailta irtisanotut työllistyivät. Irtisanomiset ajoittuivat kaikki vuodelle 2008, mutta voi olettaa, että yleinen suhdannetilanne vuoden 2008 alussa poikkesi vuoden 2008 lopun tilanteesta, jolloin taantuma oli jo alkanut. Alueiden työttömyysasteet erosivat enemmän ennen taantumaa (vuonna 2007) kuin taantumana aikana ja heti sen jälkeen (2009 ja 2010), mikä on tyypillistä työttömyyden alueellisille eroille suhdannevaihteluiden mukaan. Suhdannetilanteen vaikutusta ei Näätäsen (emt.) tutkimuksessa analysoida, mutta voi olettaa, että etenkin loppuvuonna 2008 irtisanottujen työllistymistä suhdannetilanne on heikentänyt. On myös mahdollista, että suhdannetilanne on heikentänyt niiden alkuvuonna 2008 irtisanottujen työllistymistä, jotka irtisanomisen jälkeen aloittivat työvoimapolitiittisen koulutuksen tai muun koulutuksen ja joiden koulutus päättyi suhdannetilanteen heikennyttyä.

Näätäsen (2010) tutkimuksessa tilannetta irtisanomisten jälkeen selvitettiin kyselylomakkeilla. Vastaajat olivat pääasiassa miehiä (87 %) ja keski-ikä oli 51 vuotta. He olivat työskennelleet tehtaassa keskimäärin 26 vuotta. Suurimmalla osalla oli perusasteen tai toisen asteen koulutus. Aineisto kattoi ainoastaan Paperiliittoon irtisanomishetkellä kuuluneet. Näätäsen (2010) kyselyyn vastanneista työssä oli syksyllä 2010 30 % ja työttömänä (mukaan lukien työttömyysturvan lisäpäivillä olevat vastaajat) oli 70 %. Selvityksestä ei käy ilmi, miksi vastaajat jakautuivat työllisiin ja työttömiin – työmarkkinoiden ulkopuolella olevia ei kyselyssä ilmeisesti ollut mukana lainkaan. Ikä vaikutti työmarkkina-asemaan selvästi. Sekä alle 46-vuotiaista että 47–54-vuotiaista 41 % oli vuoden kuluttua työssä, kun yli 58-vuotiaista vain 10 % oli työssä. Sen sijaan yli 58-vuotiaista peräti 81 % oli työttömyysturvan lisäpäivillä (työttömyyseläkeputkessa). Tehtaan purkutyössä korostui vanhin ikäryhmä.

Työllistymiseen vaikuttaa myös alueellinen liikkuvuus, joka vaihtelee erilaisten taustaominaisuuksien mukaan. Tilastollisten analyysien perusteella tiedetään, että ikä ja koulutustaso vaikuttavat työntekijöiden liikkuvuuteen, samoin kuin perhetilanne. Nivalaisen (2006) mukaan korkea koulutus lisää liikkuvuutta ja miehet liikkuvat enemmän kuin naiset. Ikä vähentää liikkuvuutta. Myös Näätäsen (2010) mukaan paperitehtaista irtisanottujen ryhmässä puolestaan näkyi, että nuoremmat (alle 50-vuotiaat) olivat halukkaampia muuttamaan työn vuoksi kuin tätä vanhemmat. Kaiken kaikkiaan Näätäsen (emt.) mukaan vain 30 % vastaajista ilmoitti olevansa halukas muuttamaan työn vuoksi. Halukkuutta pendelöintiin ei raportoitu.

Millaisiin töihin ja mille aloille metsäalan työttömät sitten ovat työllistyneet? Näätäsen (2010) tutkimuksen mukaan Haminassa, Kemijärvellä ja Kajaanissa vuonna 2008 irtisanotut työllistyivät maa-, metsä- ja kalatalouteen (23 %) sekä tehtaan purkutöihin (21 %), joka kuitenkin on melko lyhytaikaista. Paperi- ja selluteollisuuteen työllistyi 14 % ja metalliteollisuuteen 10 %. Kaikki muut alat työllistivät yhteensä 23 %. Sosiaali- ja terveysalalle työllistyi vain kaksi irtisanottua, mutta uudelleen koulutuksen voi olettaa kyselyn aikaan vielä olleen kesken.

Samanaikaisesti kun rakennemuutoksen myötä supistuvilta aloilta vapautuu työvoimaa, kärsitään toisaalta työvoiman saatavuusongelmista. Kumpikin ongelma vaatii kuitenkin omat ratkaisunsa. Sosiaali- ja terveysalan koulutukseen hakeutuneista Haminassa, Kemijärvellä ja Kajaanissa irtisanotuista kuitenkin suhteessa suurempi osa oli naisia, minkä Näätäsen (2010) mukaan voi tulkita siten, ”paperimiehestä lähihoitajaksi” tyypilliset tarinat ovat kuitenkin harvinaisia. Miehet valitsivat tässä aineistossa myös koulutusalaan jonkin miehen alan.

Metsäteollisuudesta irtisanottujen tukityöntekijöiden on ollut jonkin verran helpompaa työllistyä kuin tuotantotyöntekijöiden. Tätä on selitetty sillä, että tukityöntekijöiden ammatillisella osaamisella on käyttöä muillakin aloilla kuin sellu- ja paperitehtaissa. Melinin (2008) mukaan Voikkaalta irtisanotuille tekniikoille ja sähköasentajille oli huomattavasti enemmän

työllistymismahdollisuuksia kuin paperityöntekijöille. Myös Perlokselta 2007 irtisanotuista toimihenkilöasemassa olleet työllistyivät paremmin kuin tuotantotyöntekijät (Jolkkonen ja Kurvinen 2009). Näätänen (2010, 21) kysyy myös, pystyvätkö TE-toimistot vastaamaan pitkälle erikoistuneiden (tuotantotyöntekijöiden) koulutustarpeisiin.

Paperitehtailta irtisanotut itse asiassa muodostavat vain pienen osan metsäalan työttömyydestä. Paperitehtaan sulkeminen on kuitenkin suuri muutos etenkin pienillä paikkakunnilla. Rakennemuutokseen sopeutumiseen vaikuttavat kuitenkin myös muut tekijät kuin paikkakunnan tai seutukunnan koko. Paperitehtailta irtisanottujen työntekijöiden tilanne on myös usein nähty erityisen synkkänä muun muassa siksi, että heistä monet ovat ikääntyneitä ja usein koulutustaso on melko matala. Molemmat tekijät ovat myös yhteydessä sekä melko vähäiseen liikkuvuuteen että koulutushalukkuuteen. Lisäksi lähellä eläkeikää olevilla on vaihtoehtona työvoiman ulkopuolelle päätyminen. Pääosin ikääntyneetkin kuitenkin erilaisissa tapaustutkimuksissa kokivat itsensä työkykyisiksi ja työhaluisiksi.

Kysynnän ja tarjonnan tasapaino

Vuosituhaten alusta aina vuoteen 2008 työttömyys väheni ja avointen työpaikkojen määrä lisääntyi. Vuonna 2008 työttömiä oli vuoden aikana ollut vähemmän kuin avoimeksi ilmoitettuja työpaikkoja. Työvoiman saatavuusongelmat olivat tuolloin varsin yleisiä; yli kolmasosa työvoimaa hakeneista toimipaikoista oli kokenut vaikeuksia löytää sopivaa työvoimaa. Kaikilla toimialoilla käänne työvoiman kysyntä-tarjontatilanteessa tapahtui vuoden 2008 aikana, mutta metsätyön ja puutyön aloilla tilanne muuttui jo aikaisemmin vuonna 2007. Massa- ja paperityön ammattialalla työttömiä oli vuoden aikana ollut vähemmän kuin avoimia työpaikkoja aina vuoteen 2008 asti.

Vuonna 2009 työttömien määrä oli työnvälitysrekisterissä jälleen suurempi kuin avointen työpaikkojen määrä. Metsäalalla työvoiman ylitarjonta oli vuoden aikana kasvanut selvästi. Erityisesti puutyön ammattialalla työvoimasta oli selvää ylitarjontaa. Myös massa- ja paperityössä työttömyyttä oli selvästi avoimia paikkoja enemmän. Metsätyön ammateissa oli vuonna 2009 noin neljä työtöntä kutakin paikkaa kohden. Vuonna 2010 työvoiman kysynnän ja tarjonnan suhde säilyi keskimäärin kaikilla toimialoilla samanlaisena kuin vuonna 2009. Vuodesta 2009 vuoteen 2010 puutyön ja metsätyön ammattialoilla työvoiman ylitarjonta väheni selvästi. Ylitarjontaa näiden alojen työvoimasta on kuitenkin edelleen ollut runsaasti. Massa- ja paperityön ammattialalla työvoiman ylitarjonta lisääntyi edelleen vuonna 2010.

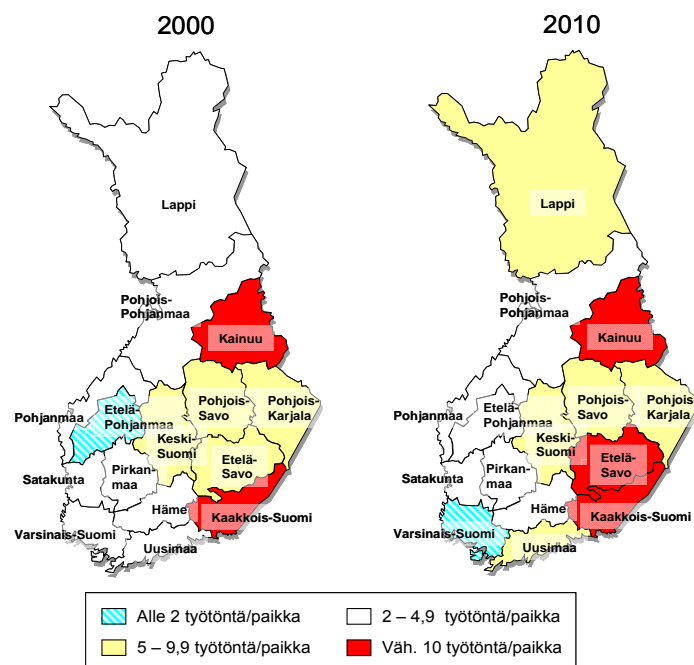
Viime aikoina työvoiman ylitarjonta on lisääntynyt selvästi mm. vaneri- ja kuitulevytyöntekijöiden, veneenrakentajien, paperimassatyöntekijöiden ja huonekalupuuseppien ammateissa. Suurta muutosta ei sen sijaan ole tapahtunut mm. metsätyöntekijöiden, puutavaratyöntekijöiden, paperitavaratyöntekijöiden ja metsätalousneuvojen ja -tutkijoiden ammateissa.

Alueellinen tasapainotilanne eräissä ammateissa

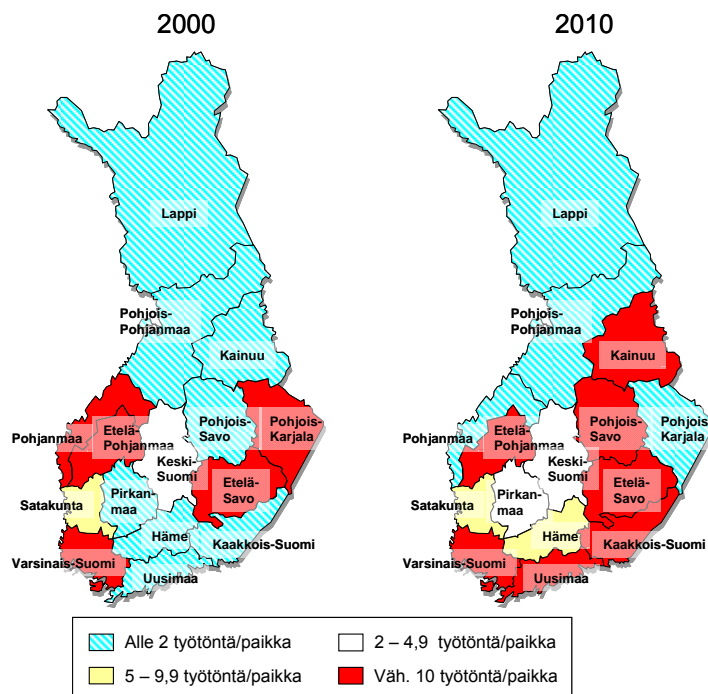
Konepuuseppien ammattialalla työttömiä työnhakijoita on ollut työnvälitykseen ilmoitettuihin paikkoihin nähden vuonna 2000 noin 3,5 ja vuonna 2010 noin 4,5. Konepuuseppien kysynnän ja tarjonnan suhteet olivat koko maan tason tarkastelussa lähellä toisiaan vuosina 2000 ja 2010. Joitakin alueellisia eroja on tässä ajassa kuitenkin tapahtunut. Esimerkiksi työvoiman niukkuus alalla näyttää tämän tarkastelun mukaan olevan vähentynyt Etelä-Pohjanmaalla ja lisääntynyt Varsinais-Suomessa. Paperityöntekijöiden osalta alueellisessa tasapainotarkastelussa nähdään, että useilla alueilla tasapainotilanne on säilynyt samana vuosina 2000 ja 2010. Työvoiman ylitarjonta on jonkin verran lisääntynyt. Vain yhdellä alueella eli Pohjois-Karjalassa on käynyt päinvastoin. ELY-tarkastelutasolla

paperityöntekijöistä on niukkuutta Pohjanmaalla, Pohjois-Pohjanmaalla ja Lapissa sekä vuonna 2000 että 2010.

Konepuuseppien ammattiala



Paperityöntekijät



Kuvio 6. Työttömät työnhakijat avointa työpaikkaa kohden ELY -alueittain 2000 ja 2010

Metsäammattien rakennemuutos ja näköalat tulevaan

Työvoiman kysyntä metsäammateissa on voimakkainta puutyössä ja metsätyössä, massa- ja paperityö on jo selvästi pienempi ja biologian alaan kuuluva työ pienin. Muutokset vuosien 2002 ja 2010 välillä eivät suoraan kerro, mikä rooli rakennemuutoksella on kysyntävolyymin vaihteluissa ja mikä selittyy suhdannetekijöillä.

Työttömyydessäkään ei voida helposti erottaa rakennetekijöitä pelkästään tilastoja tarkastelemalla, vaikka erilaisia indikaatioita rakennetekijöiden roolista saadaankin. Työttömyyden keston jakauma ei metsäalan ammateissa ollut juuri sen enempää pitkittyneeseen työttömyyteen painottuvaa kuin se on kaikkien työttömien osalta. Metsätyöntekijöiden työttömyydestä suuri osa on vuosittaista kausivaihtelua, minkä vuoksi työttömyyden kesto painottuu lyhytkestoiseen työttömyyteen. Näin on siitä huolimatta, että työttömät metsätyöntekijät ovat melko ikääntyneitä. Huonekalupuuseppien työttömyys puolestaan on melko lyhytkestoista ja selittyy osin sillä, että työttömien ikärakenne painottuu nuoriin ikäluokkiin. Pitkittyvä tai jo pitkäaikaistyöttömyydeksi muuttunut työttömyys oli leimallista paperityöntekijöille. Pitkittyvä työttömyys liittyi myös vahvasti ikääntyneiden työttömyyteen.

Metsäalalla työvoiman ylitarjonta kasvoi taantumassa selvästi. Erityisesti puutyön ammattialalla työvoimasta on viimeisimpien tilastojen mukaan ollut selvää ylitarjontaa. Mutta myös metsätyössä sekä massa- ja paperityössä on työttömyyttä viime aikoina ollut selvästi avoimia paikkoja enemmän. Tarkempi ammattialoitainen tarkastelu osoittaa, että työvoiman ylitarjonta on viime aikoina lisääntynyt selvästi mm. vaneri- ja kuitulevytyöntekijöiden, veneenrakentajien, paperimassatyöntekijöiden ja huonekalupuuseppien ammateissa. Suurta muutosta ei sen sijaan ole tapahtunut mm. metsätyöntekijöiden, puutavaratyöntekijöiden, paperitavaratyöntekijöiden ja metsätalousneuvojen ja -tutkijoiden ammateissa. Osassa ammatteja muutokset työmarkkinoiden tasapainotilanteessa voivat olla suhteellisen nopeitakin, mikä korostaa työvoimaennakoinnin merkitystä.

Suuria metsäteollisuuden tehtaita tai niiden tuotantolinjoja on viime aikoina suljettu Suomessa. Tämä on merkinnyt usein jopa satojen työpaikkojen häviämistä tietyiltä paikkakunnilta. Vuonna 2008 tehtyjen massa- ja paperitehtaiden lopetusten vaikutuksia paikallistasolla tarkastellessa osoittautui, että kehityskuva on hyvin vaihteleva. Selvimmin vuonna 2008 tehty massa- ja paperitehtaiden lopetukset ovat lisänneet alan työttömyyttä Kemijärvellä, Juankoskella ja Haminassa. Suurilla paikkakunnilla, kuten Tampereella, ei yhden paperitehtaan sulkeminen ole juurikaan heijastunut alan työttömyyteen. Tehtaan sulkemisen shokkivaikutuksen pituus on myös vaihdellut. Jämsässä alan työttömyys kasvoi tehtaan sulkemisesta vain noin 4 kuukauden ajan, kun taas Kajaanissa työttömyyden nousu on paperityön ammateissa edelleenkin jatkunut.

Yllättävää oli massa- ja paperiteollisuuden tehtaiden aiheuttamien työttömyysshokkien erilainen kesto ja voima paikallistasolla. Tulokset viittaavat siihen, että yritys- ja paikkakuntakohtaiset tekijät, kuten mahdollisuus sijoittua yrityksen toisiin yksiköihin työhön tai vaihtoehtoiset työmahdollisuudet työssäkäyntialueella ovat ratkaisevan tärkeitä seikkoja työttömyyden nousulle, sulamiselle ja kestolle. Oli lopulta yllättävää, kuinka pieniksi työttömyysshokit paikallisesti ja etenkin seutukunnissa jäivät. Toimivilla työmarkkinoilla hankalakin työttömyysshokki ohjaa vapautuvat työvoimavarat uusiin töihin suhteellisen nopeasti. On viitteitä siitä, että muu teollisuus on tässä suhteessa tärkeää, eikä teollisuudesta vapautuva työvoima siirry joustavasti esimerkiksi palveluammatteihin. Rakennemuutosta ja siihen liittyvää työvoiman uudelleenallokaatiota tapahtuu taloudessa jatkuvasti, mutta sillä on rajoitteensa esimerkiksi työvoiman liikkuvuuden, osaamisen ja työnantajien rekrytointikäytäntöjen (esim. pitkään työttömänä olleiden rekrytointihalukkuus) takia.

Metsäammattien työvoimatilanne voi tulevaisuudessa muuttua olennaisesti esimerkiksi metsäteollisuuden uusiutuvien energian laitosten ja energiapuun korjuuseen, kuljetuksen ja käyttöön liittyvien tekijöiden takia. Puun energiakäyttö tulee selvästi lisääntymään. Myös puurakentamisessa on edellytyksiä kasvuille. Erityisesti Itä-Suomessa on eri ELY-keskusalueilla runsasta metsäammattien työvoiman ylitarjontaa. Tämä on eräs tärkeä tekijä, joka kannattaa ottaa huomioon investointipäätöksiä tehtäessä. Koulutusta tulisi suunnata uusiin metsäammatteihin, joissa ei ole runsasta hyvässä työiässä olevaa ja lyhyen aikaa työttömänä ollutta työvoiman tarjontaa. Pelkkä ammattien tarkastelutaso ei ole kuitenkaan tässä arvioissa riittävä, vaan alan ammattilaisten osaaminen suhteessa nykyisiin ja odotettavissa oleviin työvoiman kysynnän vaatimuksiin tulisi ottaa tarkasteluun.

Kirjallisuusluettelo

- Ahveninen, H. Suni, P., Yanyun, Z. & Yilin, W. (2008) Cost competitiveness of Chinese and Finnish paper and paper product manufacturing. ETLA Keskusteluaiheita 1173.
- Alatalo, J., Räisänen, H. & Tuomaala, M. (2011) Työvoimatilanne metsäalan ammateissa. TEM-analyyseja 30/2011.
[online] <URL: <http://www.tem.fi/files/29567/Tyovoimatilannemetsaalanammateissa.pdf>
- Hakola, T. & Uusitalo, R. (2005) Eläkevakuutusmaksujen vaikutus rekrytointeihin ja irtisanomisiin. Eläketurvakeskuksen raportteja 2005:2. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Hetemäki, L. & Hänninen, R. (2009) Arvio Suomen puunjalostuksen tuotannosta ja puunkäytöstä vuosina 2015 ja 2020. Metlan työraportteja 122. Vantaa: Metsäntutkimuslaitos.
- Jolkkonen, A. & Kurvinen, A. (2009) Joustavuus ja turvallisuus irtisanomistilanteessa. Tapaustutkimus Perlos Oyj:n tuotannon lopettamisesta Joensuun seudulla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ- ja yrittäjyys 72/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Kannattavuus, paperiteollisuus. [online] <URL: <http://www.etla.fi/suhdanne/Png/ade09a.png>>, viitattu 11.2.2011.
- Kyyrä, T. & Ollikainen, V. (2006). To search or not to search? The effects of UI benefit extension for the elderly unemployed., VATT-keskustelualoitteita 400. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.
- Maliranta, M., Mankinen, R., Suni, P & Ylä-Anttila, P. (2011). Suhdanne- ja rakennekriisi yhtä aikaa? Toimiala- ja yritysraenteen muutokset taantumassa. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, keskustelualoitteita 1239. Helsinki: ETLA.
- Melin, H. (2008). Mitä Voikkaa opetti? Työpoliittinen aikakauskirja 4/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Myrskylä, P. (2010). Taantuma ja työttömyys. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ- ja yrittäjyys 57/2010.
- Nivalainen, S. (2006). Pendelöinkö vai muutanko? Työvoiman liikkuvuus kuntien välillä. Kunnallisanalan kehittämissäätiö KAKS.
- Näätänen, A-M. (2010) Paperimiehestä lähihoitajaksi? Lakkautettujen sellu- ja paperitehtaiden työntekijöiden työurien kehitys Haminassa, Kemijärvellä ja Kajaanissa. SAK Tutkimustieto 2/2010. Helsinki: SAK.
- Sauramo, P. & Maliranta, M. (2010) Structural change in Finnish manufacturing: The theory of the aggregation of production functions and an empirical analysis with a plant level panel. Palkansaajien tutkimuslaitos, työpapereita 258. Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.

Yrittäjien hyvinvointi taloudellisessa ahdingossa

Tiina Brandt & Sari Hölsö

Vaasan yliopisto

.....

Abstrakti

Yrittäjyys tuottaa tietynasteista vapautta, työpäivän joustavuutta ja kontrollia omaan työhön (Loscocco 1997). Yleisesti tätä yrittäjän vapautta on pidetty työtyytyväisyyden ja sitoutumisen lähteenä, vaikkakin yrittäjän vapaus voi olla hyvin teoreettista, kuten Greenhaus ja Callanan (1994) ovat todenneet. Yrittäjillä on tiettyjä stressin aiheita muita enemmän: ajan jakaminen perheelle, taloudelliset paineet, roolikonfliktit ja työpaineet ylipäättänsä. Viimeaikoina onkin huomattu, että työuupumus on merkittävä uhka yrittäjille (Brigham 2002; Duran-Whitney, 2004; Wincent, Ortqvist & Drnovsek 2008). Taloudellisen epävarmuuden aikana yrittäjyyden paineet lisääntyvät. Taloudellisessa ahdingossa yrittäjä voi hakeutua saneerausprosessiin, joka on yleinen menetelmä useissa maissa. Tällöin velkojat voivat antaa yrittäjille uuden mahdollisuuden konkurssin välttämiseen. Tutkimuskysymyksenä onkin, millaisena saneerausyrittäjät kokevat henkisen hyvinvointinsa saneerausprosessin alkaessa. Tässä tutkimuksessa haastateltiin saneerausyrittäjiä ja tulosten perusteella heidät voidaan jakaa neljään luokkaan heidän kokemansa henkisen hyvinvointinsa perusteella: 1) ei ylimääräistä stressiä (6 vastaajaa), 2) hieman stressioireita ja ahdistusta (6 vastaajaa), 3) lieviä työuupumuksen oireita (5 vastaajaa) sekä 4) sairausloma työuupumuksen takia (2 vastaajaa).

Avainsanat: yrittäjyys, saneerausyrittäjyys, henkinen hyvinvointi

Johdanto

Yrittäjyys yhdistetään omaan vapauteen ja joustavuuteen rakentaa työpäivät parhaalla katsomallaan tavalla. Yrittäjillä on myös enemmän kontrollimahdollisuuksia työhönsä kuin muilla (Loscocco 1997). Yrittäjät myös raportoivat enemmän sitoutumisesta ja työtyytyväisyydestä kuin muulla tavoin työllistyneet (Blanchflower 2004; Parasuraman & Simmers 2001; Taylor 2004). Benz ja Frey (2004) ovat päättelleet, että yrittäjien työtyytyväisyyteen on syynä itsenäisyys työssä, hierarkian puuttuminen, kontrolli omista työtunneista, ja myös työssä ponnisteluista. Kuitenkin, kuten Greenhaus ja Callanan (1994) toteavat, yrittäjän vapaus on hyvin teoreettista, koska heidän vapautensa on sidottuna vastuuseen selviämisestä ja taloudellisesta menestymisestä. Yrittäjillä on myös monia muita stressin lähteitä taloudellisten asioiden lisäksi, mm. työn ja perheen yhdistäminen, roolikonfliktit ja työstressi yleensä. Yrittäjien onkin todettu kokevan enemmän työn ja perheen ristiriitoja sekä matalampaa tyytyväisyyttä perhe-elämään kuin palkansaajien (Parasuraman & Simmers 2001).

Viime vuosina monet tutkimukset ovatkin todenneet, että työuupumus on yrittäjille todellinen uhka (Brigham 2002; Duran-Whitney 2004; Wincent, Ortqvist & Drnovsek 2008). Ylipäättään on huomattu, että yrittäjillä tai itsensä työllistäjillä on heikompi henkinen terveydentila kuin palkansaajilla (Blanchflower 2004) ja heillä on enemmän myös emotionaalista uupumista,

yleistä työuupumista, saamattomuutta, muuhun kuin työhön liittyvää tyytymättömyyttä ja työpaikan vaihtohalukkuutta (Jamal 2007). Viimeaikaiset tutkimukset ovatkin osin ristiriitaisia; osittain yrittäjät ovat tyytyväisempiä kuin palkansaajat, mutta toisaalta yrittäjien jaksaminen ja työn ilo näyttäisi olevan heikompaa kuin palkansaajilla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää millaisena taloudellisessa ahdingossa olevat yrittäjät kokevat henkisen hyvinvointinsa. Voisi olettaa, että kun yritys kohtaa vakavia ongelmia, yrittäjän stressi on korkeimmillaan ja kokemus hyvinvoinnista vähäinen. On vaikea sanoa, aiheuttaako yrittäjän heikko henkinen hyvinvointi aiheuttaa yrityksen huonon hoidon ja sen joutumisen saneeraukseen, mutta oletettavaa on että heikko taloudellinen tilanne lisää yrittäjän stressiä ja pahoinvointia. Saneerausmenettely on yleinen käytäntö useissa maissa ja sen tarkoituksena on antaa toinen mahdollisuus konkurssiuhan alla oleville yrittäjille. Saneerausmenettelyyn pääsy riippuu velkojen mielipiteestä, sillä saneeraukseen päässeeseen yrityksen veloista osa annetaan anteeksi ja loput maksetaan maksuohjelman mukaisesti. Noin puolet saneerauksista keskeytyy eli yrittäjät eivät pysty viemään saneeraus suunnitelmaa läpi tai selvittäjänä toimivat asiantuntijat näkevät parhaaksi prosessin keskeyttämisen. Näissä tapauksissa yrittäjät ajautuvat konkurssiin. Saneerausmenettelyyn pääsyn odottaminen voi olla hyvin stressaavaa, koska ei tiedetä mihin suuntaan velkojat päätöksen tekevät. Saneerausmenettely vähentää myös yrittäjän vapautta, koska hänen täytyy säännöllisesti raportoida yrityksen tilanteesta, välttää suuria riskejä ja maksaa velat suunnitelman mukaisesti.

Viime vuosina tutkimukset saneerausyrittäjyydestä Suomessa ovat lisääntyneet, mutta näissä tutkimuksissa ovat tutkimuksen kohteena olleet lähinnä taloudelliset puolet saneeraukseen johtaneina syinä (mm. Hakola 2009; Laitinen 2009; Laakso 2009). Tutkimukset saneerausyrittäjien henkisestä puolesta olisivat myös tärkeitä, koska tietoa tarvitaan saneerausprosessin kehittämiseen tästäkin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaankin yrittäjien henkistä hyvinvointia saneerausprosessin alkaessa. Yrittäjän heikko jaksaminen voi olla yksi syy taloudellisiin vaikeuksiin joutumiselle ja syy myös siihen, miksi useamman vuoden raskaasta saneerausprosessista ei selvitä. Esimerkiksi Coombs, Webb ja Swider (2009) ehdottavat, että työuupumus on keskeinen syy yrityksen epäonnistumiseen ja että yritys kaatuu todennäköisemmin, jos yrittäjällä on uupumuksen tunteita tai työstä irrotautumisvaikeuksia.

Työhyvinvointi

Viime vuosikymmenet ovat moninkertaistaneet keskustelun työhyvinvoinnista. Päivittäisessä keskustelussa työhyvinvointi yleensä tarkoittaa kokonaisvaltaista hyvinolontunnetta elämästä ja hyvää fyysistä terveydentilaa. Työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistään. Tähän kykyyn liittyvät henkilöön itseensä kohdistuvat ominaisuudet (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) sekä työympäristöön ja – yhteisöön läheisesti kuuluvat tekijät. Kokonaishyvinvointiin katsotaan kuuluvan myös mm. perheeseen liittyvät asiat, muutokset elämässä, palkkaukseen ja työ sopimukseen liittyvät seikat (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005). Työhyvinvointiin sisällytetään tutkimuksessa usein sitoutuminen, työtyytyväisyys sekä tasapaino työn ja muun elämän välillä (Baptiste 2008). Työtyytyväisyys onkin yksi yleisimmin käytetyistä työhyvinvoinnin positiivisista indikaattoreista tutkimuksissa (Ghazzawi 2008; Danna & Griffin 1999). Negatiivista puolta työhyvinvoinnista voidaan puolestaan tarkastella työnkuormittavuuden käsitteen kautta, jolloin tarkastellaan sitä, miten raskaana yksilö työnsä kokee.

Huolimatta tutkimusten määrällisestä lisääntymisestä hyvinvoinnin määritelmä on edelleen melko hajanainen. Määritelmät vaihtelevatkin sen mukaan minkä tieteellisen näkökulman siihen ottaa; joko psykologiasta, sosiologiasta, lääketieteestä tai kauppatieteestä (Cronin de Chavez ym. 2005). Hyvinvointia voi tarkastella objektiivisesti (esim. työolosuhteet,

terveydentila tai elintaso) tai subjektiivisesti, mikä tarkoittaa affektiivista ja kokemuksellista hyvinvointia (Tuomi ym. 2002; Gardner & O'Driscoll 2007). Alkuaan hyvinvointia on määritelty sairauksien ja sairauspoissaolojen kautta (Schultz 2008), mutta positiivisen psykologian esiintulo on lisännyt optimistisempää näkökulmaa työhyvinvoinnin tutkimukseen (Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 2005; Diez-Pinol, Dolan & Sierra 2008). Tutkimus on käsitellyt hyvinvoinnin elementtejä ja sitä miten se on koettu, mutta myös hyvinvoinnin syyt ja seuraukset ovat kiinnostaneet tutkijoita (Danna & Griffin 1999).

Työ voi kuormittaa tekijäänsä sekä fyysisesti (työvälineet, -asennot, -menetelmät) että henkisesti (työn määrä, helppous). Työpaikoilla on työoloihin ja työturvallisuuteen kiinnitetty jo pitkään huomiota, mutta yhä enenevässä määrin työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat myös työn henkinen kuormittavuus. Henkistä kuormitusta esiintyy Karasekin (1979) mukaan silloin, kun yksilö kokee työn vaatimukset (mm. työn suorittamisen nopeus, työhön vaadittavan keskittymisen aste, keskeytykset jne.) liian korkeiksi suhteessa omiin työnhallintamahdollisuuksiinsa (riittävät taidot, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä) (Almost & Spence Laschinger 2002, 410). Mikäli omien voimavarojen ja työn vaatimusten välinen suhde on kauan epätasapainossa, ihminen kokee stressiä (esim. unettomuutta, ahdistusta, levottomuutta), joka puolestaan voi pitkittyessään kehittyä työuupumukseksi (Maslach & Jackson 1981; Marjala 2009, 184). Myös Hakasen (2004) tutkimuksen mukaan työn liialliset vaatimukset (esim. aika- ja työpaineet, roolikonfliktit, oman työroolin epäselvyys, asiakaspalveluun liittyvät ongelmatilanteet jne.) voivat pitkittyessään aiheuttaa masentuneisuutta ja työuupumusta. Työn voimavaroilla (esim. työn palkitsevuus, työn varmuus, sosiaalinen tuki, päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuus, työtehtävien monipuolisuus, autonomisuus jne.) voidaan kuitenkin vähentää työn vaatimusten aiheuttamia vaurioita.

Yrittäjien hyvinvointi

Baronin (2010) mukaan yrittäjäksi lähdetään siksi, että etsitään ns. täydellistä työtä, jolloin yrittäjyys mahdollistaa sellaisia, perinteisesti työn muotoiluun liittyviä ominaisuuksia kuten työtehtävien merkityksellisyyden, yksitoikkoisten työtehtävien vähyyden, autonomisuuden sekä suoran palautteen esim. asiakkailta. Näiden lisäksi yrittäjyyden hyvänä puolena nähdään vapaus suunnitella omaa ajankäyttöä ja tämä voi osaltaan olla vähentämässä stressin syntymistä. (Buttner 1992).

Yrittäjyyteen voidaan kuitenkin liittää negatiivisiakin asioita kuten krooninen epävarmuus ja mahdollisuus epäonnistumiseen. Nämä vaativat yrittäjältä paljon sekä emotionaalisia että fyysisiä resursseja (Hundley 2001; Jamal 2007). Esimerkiksi Hakanen (2004) on omassa väitöstutkimuksessaan tutkinut mm. sitä, miten työuran epävakaus ja muu epävarmuus vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemiseen. Pitkittäistutkimuksen tulokset osoittivat selvän yhteyden pitkään jatkuneen epävarmuuden ja työuupumuksen välillä. Yrittäjän uupumisen lähteinä voivatkin olla esim. epäselvyydet ja ristiriidat yrittäjän rooliodotuksissa, työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa, vastuupaineet oikeista päätöksistä tai erilaisten roolien lukuisa määrä (rooliylukuormittuminen) (Buttner 1992; Shephard ym. 2009).

Useat tutkimukset ovat verranneet työtyytyväisyyttä, stressiä ja hyvinvointia yrittäjillä, esimiehillä ja muilla palkansaajilla (Andersson 2007; Blanchflower 2004; Jamal, 2007). Blanchflowerin (2004) tutkimuksessa yrittäjillä oli heikompi henkinen hyvinvointi kuin palkansaajilla. Myös Jamalin (2007) tutkimuksessa yrittäjät raportoivat korkeampaa työuupumuksen tasoa, emotionaalista uupumista ja suoritustason heikentymistä sekä muuhun kuin työhön liittyvää tyytyväisyyttä ja työn vaihtoaikkeitä kuin organisaatioiden työntekijät. Suomessa Kallioniemi ym. (2009) ovat tutkineet maatalousyrittäjien henkistä hyvinvointia. Tutkimuksen mukaan väsyneisyyden/heikkouden oireet ja univaikeudet lisääntyivät merkitsevästi vuodesta 1992 vuoteen 2004.

Yrittäjyydestä on olemassa myös vastakkaisia tutkimuksia. Stephan ja Roesler (2009) havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että yrittäjillä oli merkittävästi vähemmän terveyteen liittyviä ongelmia (verenpaine, mielenterveysongelmia) sekä heidän hyvinvointinsa oli parempi verrattuna muihin työntekijöihin. Tutkimusten tuloksista tutkijat vetävät johtopäätöksen, että yrittäjäksi ryhtyminen voisi olla jopa terveydelle eduksi (Stephan & Roesler 2010, 728). Anderssonin (2007) tutkimuksen mukaan yrittäjyys lisää työtyytyväisyyttä ja yrittäjyyden sekä elämäntyytyväisyyden välillä on positiivinen korrelaatio. Yrittäjät eivät kokeneet työtään sen stressaavampana kuin palkansaajatkaan. Toisaalta, vaikka yrittäjäksi alkaneet eivät kokeneet työnsä olevan henkisesti uuvuttavaa, he kuitenkin kokivat todennäköisemmin mielenterveyden heikkenemistä verrattuna niihin yksilöihin, jotka eivät vaihtaneet ammatillista statustaan. Buttnerin (1992) tutkimuksessa terveimmät yrittäjät olivat niitä, jotka pystyivät pitämään selkeästi työn ja vapaa-ajan erillään toisistaan ja Brun de Pontetin (2004) tutkimuksen tulokset puolestaan osoittivat, että yritystoiminnan vaikeudet heijastuvat negatiivisesti yrittäjän kokemaan hyvinvointiin vain niissä tapauksissa, joissa yrittäjällä ei ollut mahdollisuutta muuttaa tai vaihtaa liiketoiminnan päämääriä.

Greenhausin ja Beutellin (1985) mukaan työn ja perheen konflikteja esiintyy, jos yhteen sovittamattomat ja ristiriitaiset paineet nousevat samanaikaisesti työn ja perheen roolista. He jakavat työn ja perheen väliset ristiriidat *aikaan* (aikaa käytetään vain toiseen rooliin, jolloin toisen roolin vaatimuksia on vaikea täyttää), *paineisiin* (vaatimukset toisessa roolissa lisääntyvät siten, että ne vaikuttavat myös toiseen) ja *käyttäytymiseen* (tavat tietyssä roolissa vaikuttavat suoriutumiseen toisessa roolissa) perustuviin konflikteihin. Jenningsin ja McDougaldin (2007) tutkimuksessa naisyrittäjät kokivat selvästi enemmän aikaa perustuvaa työn ja perheen välistä ristiriitaa kuin miesyrittäjät, mikä vaikutti mm. naisyrittäjien halukkuuteen kasvattaa yritystään.

Työn ja perheen konfliktit ovat yhteydessä alentuneeseen työtyytyväisyyteen, heikkoon aviolliseen sopeutumiseen, heikentyneeseen ura- ja yleisen elämän tyytyväisyyteen ja lisääntyneeseen yleiseen stressiin (Greenhaus & Beutell 1985). On myös havaittu, että työn ja perheen ristiriita aiheuttaa stressiä ja sitä kautta vaikuttaa negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin sekä miehillä että naisilla organisaatioissa (Parasuraman, Greenhaus & Gransrose 1992). Michel ym. (2011) ovat meta-analyysissään kartoittaneet työ-perhe-konfliktien aiheuttajia. Heidän mallissaan työhön liittyviä ristiriitatilanteiden aiheuttajia ovat mm. työn ylikuormitus, epäselvyydet työroolissa ja sisäisen hallinnan tunteen puuttuminen, kun taas perheestä aiheutuvia konfliktin laukaisijoita voivat olla mm. ristiriita rooliodotuksissa, perheen tuen puuttuminen ja yleinen ilmapiiri perheessä. Major, Klein ja Ehrhart (2002) tutkivat työajan, työn ja perheen välisten ristiriitatilanteiden sekä stressin välisiä yhteyksiä. Tulokset osoittivat, että lisääntyneellä työajalla oli yhteys konfliktitilanteisiin työn ja perhe-elämän välillä. Syinä lisääntyneeseen tehtyyn työaikaan tutkijat näkivät mm. ylikuormittumisen työroolissa, työntekijöiden käsitykset esimiesten odotuksista ja työntekijöiden suuret taloudelliset tarpeet. Uuden-Seelannin yrittäjätutkimuksessa havaittiin, että yrittäjien roolistressi on yhteydessä työuupumukseen ja työuupumuksella on negatiivinen vaikutus sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja yrityksen suoritukseen (Shepher ym. 2010).

Sopeutumisstrategiat auttavat selviämään työhön liittyvän stressin kanssa. Näillä strategioilla on tarkoitus pyrkiä helpottamaan henkilökohtaisia ja ihmisten välisiä ongelmia ja vähentää epämiellyttävien ja stressaavien tilanteiden aiheuttamaa ahdistusta. Ongelmalähtöinen sopeutuminen viittaa kognitiiviseen käyttäytymiseen, joka sisältää stressaavien olosuhteiden lieventämisen. Emotionaalisuuteen perustuva sopeutuminen tarkoittaa affektiivisen käyttäytymisen sääntelyä stressaavissa tilanteissa. Drnovšekin, Örtqvistin ja Wincentin (2010) tutkimuksessa tulokset näyttivät, että ongelmalähtöinen sopeutuminen parantaa hyvinvointia ja yrityksen suorituskkyä. On havaittu, että yrittäjillä selviämistästrategiat painottavat enemmän ongelmanratkaisua ja positiivisuutta kuin johtajilla (Togni, Cubico & Favretto 2010). Togni ym. (2010) tutkivat yrittäjiä kriisien aikana, jolloin yrittäjät kokivat suurempaa painetta työstään ja vastuustaan yrityksen selviämisestä ja kehittymisestä. He

myös havaitsivat, että yrittäjien stressi on lähinnä sisältäpäin tulevaa ja liittyy oman yrityksen selviämiseen taloudellisesti vaikeasta tilanteesta, kun taas yritysjohtajien stressi oli enemmän ulkoapäin tulevaa ja liittyi enemmän materialistiin arvoihin.

Taris ym. (2008) ovat havainneet että yrittäjän terveydentilaan ei niinkään vaikuttanut työn määrä kuin kyvyttömyys irrottautua työstä. Tampereen yliopiston ja Kuntoutussäätiön yhteisessä Punk-tutkimusprojektissa (Pientyöpaikoilla uudistuminen) on haastateltu pien- ja yksinyrittäjiä, jotka ovat maininneet palautumiskeinoiksi työstä esimerkiksi harrastukset, ystävät, vapaa- ja työajan pitämisen erillään sekä verkostoitumisen toisten yrittäjien kanssa (Manka ym. 2010, 60). Niehm ym. (2009) tutkivat pitkäaikaistutkimuksessaan pienten perheyriyten johtajia ja heidän selviytymiskeinojaan. Tutkimuksessa selvisi, että sekä taloudellisesta kriisistä selviytyneiden että lopettaneiden yritysten johtajat melko joustavasti sekoittivat työn ja sen ulkopuolisen elämän velvollisuuksia. Erona näiden välillä oli kuitenkin, että selviytyneiden yritysten johtajat viettivät aikaa perheensä kanssa, tosin yöunien kustannuksella (Niehm ym. 2009).

Metodologia

Tutkimuskohteena on 19 saneerausyrittäjää 17 yrityksessä. Suurin osa yrityksistä oli yhden henkilön omistama (15 kpl), yhdessä yrityksessä oli kaksi ja yhdessä kolme omistajaa. Haastattelut tehtiin vuosina 2008–2009 ja yhteisomistajat haastateltiin joissakin tapauksissa yhtä aikaa. Toiseen ryhmähaastatteluun osallistui aviopuolisot ja toiseen sisarukset nainen ja mies (omistajana kolme sisarusta, joista kaksi osallistui tutkimukseen). Kolmannessa yhteisomistajayrityksessä omistajat haastateltiin erikseen, heillä oli yhtiökumppanuus, mutta ei muunlaista suhdetta tai sukulaisuutta keskenään.

Tutkija vieraili jokaisessa yrityksessä ja jos riittävän rauhallinen tila löytyi, hän haastatteli yrittäjän/t tapaamisen yhteydessä. Jos tilaa ei löytynyt, niin haastattelut tehtiin puhelimitse myöhemmin. Puhelinhaastatteluja oli yhteensä kolme kappaletta. Haastatteluissa keskityttiin useihin teemoihin: yrittäjän työhistoria, henkilökohtainen elämä, yrittäjän arvioi siitä miksi yritys joutui ongelmiin ja yrittäjän henkilökohtainen jaksaminen. Haastattelut kestivät noin 30 minuutista 1,5 tuntiin. Tämä tutkimus keskittyy ainoastaan saneerausyrittäjien kokemuksiin henkisestä hyvinvoinnista. Haastattelut litteroitiin ja niille tehtiin sisällönanalyysi kahden tutkijan toimesta. Sisällönanalyysin perusteella haastattelut ryhmiteltiin teemoittain.

Yrittäjien ikähaitari vaihteli 35 vuodesta 63 vuoteen, keski-ikä ollessa 52 vuotta. Haastateltavista naisia oli 7 ja miehiä 12 henkilöä. Kuten taulukosta 1 huomaa yritysten koko ja liikevaihtoluokka vaihtelivat. Suurin osa yrityksistä oli pieniä yrityksiä, liikevaihdon ollessa alle 500 000 euroa, yli miljoonan euron liikevaihto oli ainoastaan kolmella yrityksellä. Yritykset toimivat eri aloilla eri puolilla Suomea. Yritykset toimivat rakennus-, tuotanto- ja kaupallisella alalla pääosin. Yhteistä yrityksille oli vain se, että ne olivat hakeutuneet saneerausprosessiin vuosina 2008–2009. Maatalousyrittäjiä ei tutkimukseen valikoitu, koska ala on säädellympi kuin useimmat muut yrittäjyyden alat.

Taulukko 1. Tutkittujen yritysten liikevaihtoluokat ja toimialat

Liikevaihto (euroa)	Yritysten määrä	Yritysten toimiala	Yritysten määrä
alle = 100 tuhatta	4 kpl	Rakentaminen	3 kpl
yli 100 t - 200 t	4 kpl	Ravintola	1 kpl
200 t – 500 t	3 kpl	Puutarha	1 kpl
500 t - 1 milj.	2 kpl	Tuotanto	4 kpl
yli 1 milj.-2 milj.	3 kpl	Autoala	2 kpl
yli 2milj – 3 milj.	1 kpl	Käsityö	1 kpl
Yhteensä	17 yritystä	Kuljetus	1 kpl
		Palvelu	1 kpl
		Kaupan ala	2 kpl
		Muu	1 kpl
		Yhteensä	17 yritystä

Tulokset

Sisällönanalyysin perusteella yrittäjät voitiin luokitella neljään ryhmään heidän kokemansa hyvinvoinnin perusteella. Nämä ryhmät olivat: 1) ei muutoksia hyvinvoinnissa 2) vähäisiä hyvinvointiin liittyviä oireita 3) jonkin asteisia työuupumuksen oireita 4) työuupumus.

Ryhmä 1. Taloudelliset paineet eivät olleet vaikuttaneet hyvinvointiin

Tähän ryhmään kuului kuusi henkilöä. He kokivat, että taloudellinen ahdinko ei ollut vaikuttanut heidän henkiseen hyvinvointiinsa millään tavalla verrattuna yrittäjän elämään ylipäänsä. Jos heillä oli ollut uniongelmia tai stressiä, he kokivat että saneeraustilanne ei ollut sitä pahentanut. Osa yrittäjistä koki hyvän paineensietokykynsä olevan henkilökohtainen ominaisuus, jonka avulla he kokivat jaksavansa sitä paremmin, mitä enemmän heillä oli paineita. Henkilökohtaisista ominaisuuksista myös sitkeys ja rauhallisuus mainittiin keinoina selviytyä vaikeuksista. Tässä ryhmässä vastaajista myös huomasi, että he eivät olleet joutuneet miettimään hyvinvointiaan, mikä sekä kuvaa heidän suhtautumistapaansa yrittäjyyden vaikeuksiin.

”No en mä tiedä, mä oon aina ollu sellanen, että mitä vaikeampaa, niin sen paremmin sitä jaksaa. Ei mua oo sillä lailla. Kyllähän tietysti normaalit murehet on aina, mutta ei se nyt oo mua” (Mies)

”Ei tämmösen takia oikeesti oo [ollu henkisesti mitään]...” (Nainen)

Ryhmä 2. Hyvinvointia heikentäviä oireita taloudellisista paineista johtuen

Haastatelluista kuusi henkilöä koki, että taloudelliset paineet aiheuttivat hyvinvointia heikentäviä oireita. Näitä olivat esim. lisääntynyt unettomuus, väsymys sekä lisääntynyt huoli mm. yrityksen selviämisestä ja perheen toimeentulosta. Vastanneet kuitenkin kokivat, että

nämä oireet olivat hallittavissa eikä heillä ollut tarvetta lääkitykseen tai lääkäriä käymiseen. Kaksi tähän ryhmään kuuluvista yrittäjistä oli huolissaan tulevaisuudesta ja erityisesti saneerausprosessin etenemisestä. Yksi yrittäjistä koki syyllisyyttä saneeraukseen joutumisesta, hän syytteli itseään taloudelliseen ahdinkoon joutumisesta ja mietti mitä hän on tehnyt väärin kun yritys on ajautunut tähän tilaan. Osalle haastatelluista saneerausprosessin alkaminen oli helpottavaa; he kokivat saavansa jonkinlaisen päätöksen kamppailulle ja uuden aikalisän.

"On välillä [ollut vaikeeta]. Mutta ei sillai ihan burnoutia, kuitenkin jotenkin mä uskon, että selviää vaikeuksista" (Nainen)

"Onhan sitä ollu, mutta nyt on parempi mieli sillon syksyllä. Että nyt on tullu semmonen, että kun välillä oli, että ei tästä tuu mitään...mutta nyt on taas semmonen itellä niinkö semmonen tsemppi päällä nytten, että olis hirveesti ideoita, kun vaan tietäis miten niitä lähtee toteuttaa ja että se on kääntynyt tosiaan" (Nainen)

"En mä oikeestaan nyt sanois, kyllä se niinkun rankkaa on ollu ja sit kun on ajatellu sitä, että vähän niinkun osotellu itteään sormella, että mitä on tullu tehtyä väärin.." (Mies)

Ryhmä 3. Työuupumuksen oireita

Tähän ryhmään haastatelluista yrittäjistä lukeutui viisi henkilöä. Heidän oireilunsa oli selvästi jo astetta vakavampaa kuin edellisessä ryhmässä. Kaksi yrittäjistä oli joutunut turvautumaan nukahtamislääkkeisiin. Yhdellä yrittäjistä unettomuus oli ollut pidempiaikaista ja samaan aikaan oli ilmaantunut myös muita sairauksia. Uniongelmien lisäksi yrittäjillä oli ollut lamaantumista sekä huolta tulevaisuudesta. Yhdellä yrittäjistä oli perheenlisäyksen vuoksi ollut uniongelmiä jo aiemmin, joita saneeraukseen joutuminen oli vielä pahentanut. Lisäksi yrittäjä oli kokenut toivottomuutta. Tähän ryhmään kuuluvat yrittäjät huolimatta lisääntyneestä väsymyksestä ja ajoittaisista epätoivon hetkistä näkivät tulevaisuuden kuitenkin valoisana eivätkä he omien sanojensa mukaan kokeneet työuupumusta.

" On, on ollu unettomuutta ja nyt on kakkosvaiheen diabetes tullu.... kyllä niitä asioita on näitten tiimoilta tullu, kun on murehtinut, että millä saa noi kaikki hoidettua niin niitä öitä on kyllä valvottu" (Nainen)

"Sillai niinkun, että kyllä sitä sai useammankin illan ja yön miettiä, että tota onks tää tämän arvosta" (Nainen)

"..että lamaannuin. Joo siis, totta kai se on kauhean vaikea varsinkin minun tyyppiselle ihmiselle, jolla on äärettömän... tärkeää se koko ajan tekeminen" (Nainen)

"...jotenkin siis, on semmonen tunne, että on maahan lyöty. ... tulee semmonen toivottomuuden ja uupumuksen tunne..." (Nainen)

"On kuus lasta ja lapsenlapsia ja kaikki on kuitenkin tavallaan jollakin lailla jos ei muuta niin ainakin henkisesti riippuvaisia siitä, että miten meillä tai yrityksellä menee. Ja henkisiä jaksamisia, että kyllähän se on valtava huoli" (Mies)

Ryhmä 4. Työuupumus taloudellisista paineista johtuen

Sairauslomalle vievän työuupumuksen oli kokenut kaksi yrittäjää. Molemmat yrittäjät olivat joutuneet käyttämään lääkkeitä ja he olivat olleet pitkällä sairauslomalla. Yrittäjät eivät olleet pystyneet tekemään töitään työpaikalla, mutta olivat osanneet onneksi kääntyä lääkärin puoleen. Työuupumuksen oli laukaissut toisella henkilöllä tilaajan pettäminen, ja hän koki olleensa liian kiltti, jonka vuoksi joutui taloudelliseen ahdinkoon.

”Käänty joo, mutta mähän oon nyt ollu elokuun lopusta asti sairaslomalla [työuupumuksen takia]. Vuoden loppuun asti oon sairaslomalla” (Mies)

”No se kesti puoli vuotta ehkä suunnilleen. Kaks kuukautta oli akuuttia aikaa, että täyty käyttää lääkkeitä. Se tuli sen jälkeen, kun tuli toi perille se, sataprosenttisesti se viesti, että nyt yritetään jollakin tavalla pettää... niinkun se oli aika kova pala niellä” (Mies)

Johtopäätökset

Suurin osa yrittäjistä koki stressioireita, mutta oireet koettiin joidenkin vastaajien kohdalla kuuluvan tähän yrittäjän työhön. Itse saneeraus ei vaikuttanut pieneen osaan yrittäjistä, mutta noin kaksi kolmasosaa yrittäjistä koki taloudellisen paineen heikentävän työhyvinvointia sekä aiheuttavan ahdistusta ja stressiä. Pitkäjaksoisen taloudellisen tilanteen ahdingon aiheuttamana kaksi henkilöä oli sairastunut työuupumukseen. Lisäksi viidellä haastatelluista oli ollut lieviä työuupumuksen merkkejä. Työolotutkimuksen mukaan ylemmillä toimihenkilöillä vuonna 2008 oli 59 prosentilla vakava työuupumus, alemmilla toimihenkilöillä tämä prosentti oli 54% ja työntekijöillä 44% (Suomen virallinen tilasto 2008). Saneerausyrittäjät arvioivat itse oman henkisen hyvinvointinsa, joten vertailua on sikäli hankala tehdä, mutta näyttäisi siltä että saneerausyrittäjät kuuluvat vähintään samaan työuupumuksen tasoon kuin ylemmät toimihenkilöt.

Tutkimus tukee aikaisempia tutkimuksia siinä, että pitkään jatkunut epävarmuus on kytköksissä työuupumukseen (Hakanen 2004). Brun de Pontetin (2004) tutkimuksessa todettiin että, yritystoiminnan vaikeudet heijastuvat negatiivisesti yrittäjän kokemaan hyvinvointiin, jos yrittäjällä ei ole mahdollisuutta muuttaa tai vaihtaa liiketoiminnan päämääriä. Tämä tulos vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksia, koska saneerausyrittäjien täytyy toimia ilman radikaaleja muutoksia liiketoiminnassa ja riskittömästi useiden vuosien ajan varmistaakseen velkojen maksun velkojille. Yrittäjän perusominaisuutena on pidetty korkeaa riskinottokykyä, mutta saneerausprosessissa he eivät voi tätä ominaisuuttaan käyttää, joka voi olla myös yksi mahdollinen syy heikentyneeseen hyvinvointiin. Shepherd ym. (2010) ovat havainneet, että työuupumuksella on negatiivinen vaikutus yrityksen suoritukseen. On vaikea sanoa, että onko haastateltavien saneeraustilanne voinut johtua työhyvinvoinnin laskusta vai johtuuko työhyvinvoinnin lasku taloudellisesta paineista. Haastattelut kertoivat, että saneeraustilanne vaikuttaa hyvinvointiin heikentävästi, mutta muutama yrittäjä koki, että yrittäjyys on jatkuvaa stressiä muutenkin.

Mielenkiintoista oli, että yrittäjät jotka eivät kokeneet juurikaan stressiä tai ahdistusta taloudellisen tilanteen takia tai ylipäänsäkään, mainitsivat tämän olevan heidän henkilökohtainen ominaisuus. Muissa ryhmissä olleet eivät kokeneet, että stressin tuntemukset olisivat liittyneet heidän ominaisuuksiinsa henkilökohtaisesti. Osa yrittäjistä, jotka kuuluivat ryhmään jossa työuupumuksen oireita oli, kokivat taloudellisesti hankalan tilanteen valtavan raskaasti. He kokivat suurta vastuuta sekä yrityksestä, mutta myös perheestään ja jopa lapsenlapsistaan. Unettomuus, toivottomuus ja lamaantuneisuus olivat niitä oloiloja, joita yrittäjät kuvailivat saneerauksen aiheuttaneen. Yksi yrittäjä sanoi, ettei tätä painetta voi kukaan kuvitella. Stressin ja paineen sieto on yksilöllinen ominaisuus, joka

tuli myös esiin yrittäjien kohdalla. Yrittäjäksi hakeudutaan hyvin erilaisten tarpeiden pohjalta. Osa hakeutujista hakee kasvua ja he ovat usein henkilöitä, joilla on korkea riskinottokyky (Caird 1988; Tan 2001), mutta toisaalta on myös pienyrittäjiä, jotka toimivat käsityöperusteisesti, ilman laajenemistavoitteita.

Haastattelut sujuivat täydellä luottamuksella, yrittäjät saivat lomakkeen jossa tutkimuksien luotettavuus luvattiin. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin hyvinvointia käsittelevä osa haastatteluista. Kokonaisuudessaan kysytyt asiat olivat arkaluontoisia (esim. oletko kertonut lapsillesi vaikeista tilanteista, miten parisuhde on kestänyt taloudelliset vaikeudet, onko sinulla ollut alkoholiongelmia, oletko käyttänyt lääkitystä henkiseen jaksamiseen), mutta haastateltavat kertoivat yllättävän avoimesti tilanteestaan ja vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Sukupuolella ei ollut vaikutusta haastattelujen avoimuuteen. Joissakin tapauksessa haastattelija oli ainut ihminen, jolle vaikeuksista pystyi kertomaan, ja tämä osaltaan selittää haastateltavien avointa ja positiivista suhtautumista. Haastateltavat suhtautuivat positiivisesti tutkimukseen, koska kokivat, että haluavat edistää yrittäjien asemaa ja tietoutta saneerausmahdollisuudesta, sekä taloudellisten paineiden tuomasta ahdistuksesta. Ryhmähaastattelut (kaksi kappaletta) olivat myös luontevia, koska toinen osapuoli oli hyvin läheinen (aviopuolisot tai sisarukset). Puhelinhaastattelut tuntuivat jopa helpommilta, kun vastaajan ei esimerkiksi tarvinnut hallita tunnereaktioitaan siinä määrin kuin ehkä kasvatusten (masennus, surullisuus eivät välity niin helposti puhelimen kautta). Haastateltavat olivat tavanneet tutkijan jo aiemmin ennen puhelinhaastatteluja, joten luottamus oli jo jonkinasteinen, ja se myös lisäsi avoimuutta näissä puhelinhaastattelu-tilanteissa.

Tutkimuksessa olisi monia mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin. Aineiston lisäanalysoinnilla voitaisiin selvittää onko taloudellinen ahdinko aiheuttanut perheen ja työn välisiä ristiriitoja ja ovatko ne vaikuttaneet yrittäjän hyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista seurata näiden yrittäjien elämää useamman vuoden ja tutkia miten he ovat jaksaneet, ja miten he kokevat saneeraustilanteen paineet jälkikäteen katsottuna. Tutkimuksen rajauksena voidaan mainita, että yrittäjät toimivat eri toimialoilla ja heitä ei voinut verrata työhistorian tai liikevaihdon perusteella. Keskimäärin he olivat jo uransa puolessa välissä tai loppupuolella (keski-ikä 50 vuotta), jolloin myös pitkäkö ura yrittäjänä on saattanut nostaa paineensietoa.

Kiitokset

Tämä tutkimus on osa Tekesin projektia (numero 40014) ”Yrityksen maksukyky ja strateginen johtaminen”.

Kirjallisuusluettelo

- Almost, J. & Spence Laschinger, H. K. (2002) Workplace empowerment, collaborative work relationships, and job strain in nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 14, 408–420.
- Andersson, P. (2007) Happiness and health: Well-being among the self-employed. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 213–236.
- Baron, R. A. (2010) Job design and entrepreneurship: Why closer connections = mutual gains. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 370–378.
- Brun de Pontet, S. (2004) Business and well-being: the experience of entrepreneurs. Ph.D. Thesis. Concordia University. Montreal. Canada.
- Benz, M. & Frey, B. S. (2004) Being independent raises happiness at work. *Swedish Economic Policy Review*, 12, 97–138.
- Blanchflower, D. G. (2004) Self-employment: more may not be better. *Swedish Economic Policy Review*, 11 (2), 15–73.

- Brigham, K.H. (2002) Mismatch between entrepreneurs and their firms. The role of cognitive fit/misfit. Unpublished Ph.D. Thesis, University of Colorado, Boulder, CO.
- Buttner, E. H. (1992) Entrepreneurial stress: Is it hazardous to your health? *Journal of Managerial Issues*, 4(2): 223–240.
- Caird, S. (1988) A review of methods of measuring enterprising attributes, University Business School, Durham.
- Carter, S. (2011) The rewards of entrepreneurship: Exploring the incomes, wealth, and economic well-being of entrepreneurial households. *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 39–55.
- Coombs, J. E., Webb, J. & Swider, B. (2009) The role of burnout in venture failure. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Cronin de Chavez, A., Backett-Milburn, K., Parry, O. & Platt, S. (2005). Understanding and researching wellbeing: Its usage in different disciplines and potential for health research and health promotion. *Health Education Journal*, 64: 70–87.
- Danna, K. & Griffin, R.W. (1999) Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 25: 3, 357–384.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001) The job demands – resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3): 499–512.
- Diez-Pinol, M., S. L. Dolan & Sierra, V.(2008). Personal and organizational determinants of well-being at work. The case of Swedish physicians. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 21: 598–610.
- Drnovšek, M. Örtqvist, D. & Wincent, J. (2010) The effectiveness of coping strategies used by entrepreneurs and their impact on personal well-being and venture performance. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci – Časopis za ekonomsku teoriju i praksu / Proceedings of Rijeka Faculty of Economics – Journal of Economics and Business*, 28 (2), 193–220.
- Duran-Whitney, M. (2004) Understanding occupational stress and mental health in aspiring small business owners. Unpublished D. Psy.Thesis, California School of Professional Psychology, Alameda, Ca.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A.(2005) Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seurantutkimuksessa. *Psykologia*, 5–6: 541–551.
- Gardner, D. & O'Driscoll, M. (2007). Professional wellbeing. Teoksessa I. M. Evans, J. J. Rucklidge ja M. O'Driscoll (toim.) *Professional practice of psychology in Aotearoa New Zealand*. Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc., pp. 245–258.
- Ghazzawi, I. (2008) Job satisfaction antecedents and consequences: A new conceptual framework and research agenda. *The Business Review*. Cambridge 11: 2, 1–10.
- Greenhaus, J.H. & Beutell, N.J. (1985) Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10: 76–88.
- Greenhaus, J.H. & Callanan, G.A. (1994) *Career management*. Ft. Worth, TX: The Dryden Press.
- Hakanen, J. (2004) Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja Ihminen. Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos.
- Hakola, M. (2009) Small Finnish companies and their performance estimated by balanced scorecard. IASK – International Association for the Scientific Knowledge IASK, Global Management, Sevilla, Spain, 22–24 June 2009.
- Jamal, M. (2007) Short communication: Burnout and self-employment: A cross-cultural empirical study. *Stress and Health*, 23, 249–256.
- Jennings, J. E. & McDougald, M. S. (2007) Work—family interface experiences and coping strategies: Implications for entrepreneurship research and practice. *Academy of Management Review*, 32(3), 747–760.
- Kallioniemi, M. K., Simola, A. J. K, Kymäläinen, H-R., Vesala, H. T., & Louhelainen, J. K. (2009) Mental Symptoms among Finnish farm entrepreneurs. *Annals of Agricultural and Environmental Medicine*, 16, 159–168.
- Karasek, R. A. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administration Science Quarterly*, 24: 285–307.

- Laakso, T. (2009) Fatal zero-slack. IASK – International Association for the Scientific Knowledge, Global Management, Sevilla, Spain, 22–24 June 2009.
- Laitinen, E. K. (2009) Success factors in small firm reorganization. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 6(3), pp. 300–321.
- Loscocco, K. A. (1997). Work–family linkages among self-employed women and men. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 204–226.
- Niehm, L. S., Miller, N. J., Shelley, M. C. & Fitzgerald, M. (2009) Small family business survival: Strategies for coping with overlapping family and business demands. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(3): 209–232.
- Major, V. S., Klein, K. J. & Ehrhart, M. G. (2002) Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 427–436.
- Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010) Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampereen yliopisto. Tammerprint: Tampere.
- Michel, J. S., Kotbra, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A. & Baltes, B. B. (2011) Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 689–725.
- Parasuraman, S. Greenhaus, J. H., Gransrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339–356.
- Parasuraman, S. & Simmers, C. A. (2001) Type of employment, work-family conflict and well-being: A comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551–568.
- Schultz, M. L. (2008). Occupational well-being: The development of a theory and a measure. Kansas State University. Dissertation.
- Shephard, D. A. (2003) Learning from business failure: Propositions of grief recovery for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28(2): 318–328.
- Shepherd, C. D., Marchisio, G., Morrish, S. C., Deacon, J. H & Miles, M. P. (2010) Entrepreneurial burnout: Exploring antecedents, dimensions and outcomes. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(1), 71–79.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2005) Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoarvot terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 25. Helsinki.
- Stephan, U. & Roesler, U. (2010) Health of entrepreneurs versus employees in a national representative sample. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 717–738.
- Tan, J. (2001) Innovation and risk-taking in a transitional economy: A comparative study of Chinese managers and entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 4, pp. 359–376.
- Taris, T. W., Geurts, S. A. E., Schaufeli, W. B., Blonk, R. W. B., Lagerveld, S. E. (2008) All day and all of the night: The relative contribution of two dimensions of workaholism to well-being in self-employed workers. *Work & Stress*, 22(2), 153–165.
- Taylor, M. (2004). Self-employment in Britain: when, who and why? *Swedish Economic Policy Review*, 12 (2), 139–173.
- Togni, M. Cubico, S. & Favretto, G. (2010) Owners and managers in an economic crisis: how to exploit the differences. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1312–1316.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. & Janhonen, M. (2002) Henkilöstön työkyky, organisaatioon sitoutuminen ja psyykinen hyvinvointi. Teoksessa K. Tuomi & S. Vanhala (toim.) Yrityksen toiminta, menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Seurantatutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-40. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Wincent, J. Ortqvist, D. & Drnovsek, M. (2008). The entrepreneur's role stressors and proclivity for a venture withdrawal. *Scandinavian Journal of Management*, 24 (3), 232–246.

Luottamuksen rakentaminen siirrettäessä yrityksen toimintaa kulttuurista toiseen

– Case tuotannon siirtäminen Suomesta Viroon

**Kirsi Heikkilä-Tammi, Sanna Nuutinen
Marja-Liisa Manka & Marjut Manka**

Tampereen yliopisto

.....

Abstrakti

Artikkelissa kuvataan luottamuksen rakentumisen tapoja ja edellytyksiä siirrettäessä yrityksen toimintaa kulttuurista toiseen. Tutkimuksen kohteena oleva case -yritys Saarioinen Oy on siirtänyt toimintaansa Viroon Raplaan tarkoituksenaan laajentaa valmisruokamarkkinoita Baltian alueelle. Aiemmissa tutkimuksissa on toiminnan siirtämiseen liittyen tarkasteltu mm. tiedon siirtämiseen liittyviä haasteita. Vaikka tieto on usein vaikeasti koodattavaa, monimutkaista ja hankalaa opettaa, varsinaisesti suurimmat esteet eivät liittyneet näihin. Sosiaaliset esteet kuten sekava lainsäädäntö, heikko aloitekyky, avoimen vuorovaikutuksen puute ja ajattelutapojen erilaisuus ovat olleet merkittäviä luottamuksen syntyä heikentäviä tekijöitä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin sekä suomalaisia (n=19) että virolaisia (n=11) projektiin osallistuneita työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia. Tulosten perusteella voidaan todeta, että toiminnan siirtämisen lähtökohtina toiseen kulttuuriin on ollut tärkeänä tekijänä luottamuksen rakentaminen. Tuloksena luottamuksen rakentamisen keskeisistä elementeistä, aineistosta löytyi viisi teemaa, jotka ovat aika, osaaminen, vuorovaikutus, vastuu ja arvostus.

Avainsanat: osaaminen, luottamus, tiedon siirtäminen

Johdanto

Suomalaiset yritykset siirtävät tuotantoaan uusiin toimintaympäristöihin enenevässä määrin. Onnistuminen edellyttää kulttuurien kohtaamista, osaamisen kehittämistä ja uuden oppimista. Tutkimuksessa pyrittiin katsomaan miten osaamista siirretään ja mitkä ovat ne prosessit, joita kyseisessä toiminnassa tapahtuu ja tarvitaan. Lisäksi merkittäväksi teemaksi tutkimusaineistosta nousi luottamuksen rakentaminen toimijoiden välille. Tässä artikkelissa tarkastelemme erityisesti luottamuksen merkitystä yrityksen toimintojen sekä osaamisen siirtämisessä kulttuurista toiseen. Tutkimuksen kohteena oleva case-yritys Saarioinen Oy on siirtänyt toimintaansa Viroon ja rakennuttanut valmisruokatehtaan Raplan kylään noin 50 kilometriä Tallinnasta etelään. Tarkoituksena on laajentaa valmisruokamarkkinoita Baltian alueelle.

Seuraavassa käsitellään yrityksen toiminnan siirtämisen lähtökohtia, johon oleellisena kuuluu osaamisen ja tiedon siirtäminen. Nämä toimivat luottamukseen liittyvän tarkastelun laajempänä kehyksenä ja kontekstina.

Toiminnan ja osaamisen siirtämisen lähtökohtia

Yrityksen siirtäessä toimintojaan toiseen maahan joudutaan usein sovittamaan yhteen maan kansallista ja toisaalta organisaation kulttuuria. Hofstede (1991) on hahmottanut kansallisten kulttuureiden ulottuvuuksia, jotka heijastuvat myös maiden johtamiskulttuureissa seuraavasti: 1) Valtaerot yhteiskunnassa: Yrityksissä suuret valtaerot näkyvät organisaatiotasojen välisinä selkeinä vastuina ja vallan hierarkkisena jakautumisena. Alaisen roolina on ottaa kyseenalaistamatta vastaan käskyt, oma-aloitteisuutta ei odoteta. 2) Kollektiivisuuden taso: Kollektiivisissa kulttuureissa ryhmään sitoutuminen on suurempaa kuin yksilöllisyyttä korostavissa. Ryhmäsuuntautuneissa kulttuureissa yksilöllinen palkitseminen ei välttämättä toimi. 3) Arvomaailman kovuus/pehmeys: Kovien arvojen kulttuureissa arvostetaan uraa ja menestystä, kun taas pehmeät arvot korostavat ihmissuhteiden laatua ja perhettä. Arvotuserot heijastuvat esimiesten ja alaisten suhteeseen sekä siihen, mitkä tekijät työntekijöitä työyhteisössä motivoivat. 4) Epävarmuuden välttäminen: Johtamiskulttuurissa epävarmuuden välttäminen näkyy sääntöjen määränä sekä muodollisuuden ja suunnitelmallisuuden asteissa. 5) Kulttuurin ilmaisevuus: Neutraaleissa kulttuureissa tunteiden ilmaisemista kontrolloidaan enemmän. Se heijastuu johtamiskulttuureissa palautteen antamisen tapaan. Neutraaleissa kulttuureissa palaute annetaan yleensä epäsuorasti.

Suomalaisten ja virolaisten yritysten liiketoiminnan kulttuuristen erojen voi tiivistää liittyvän johtamiskulttuuriin sekä tiimityöskentely- ja keskustelukulttuuriin. Henkilöstöressurssien johtamisen tavat ovat suomalaisissa ja virolaisissa yrityksissä melko lähellä toisiaan, vaikka Virossa kommunismi korvasi pitkään ajattelun henkilöstövoimavarojen johtamisesta. (Vanhala, Kaarelson & Alas 2006.)

Virolainen johtamiskulttuuri on ollut perinteisesti autoritääristä, ja etenkin tuotantolaitoksissa arvostetaan autoritääristä johtajaa. Suomalaisyriyten johto on pyrkinyt lisäämään tiimityöskentelyä, mutta muutosprosessi on ollut hidas. (Heliste, Kosonen & Mattila 2007.) Erityisesti tiukasti rajatut työtehtävät ovat hankaloittaneet tiimityöskentelykulttuurin syntymistä. Toiseksi työntekijöiden ja johdon välinen vuorovaikutus on ollut perinteisesti vähäistä, eikä yrityksen visiota, päätöksenteon prosesseja tai taloudellista tilannetta ole nähty tarpeellisenä kommunikoida työntekijöille. (Suutari 1998; Vanhala ym. 2006; Erkkilä, Heliste & Tani 2005.) Vastuunoton ongelmat liittyvätkin usein siihen, että työntekijöiltä puuttuu näkemys yrityksen kokonaistoiminnasta. Johtohenkilöiden vastuunottokykyä pidetään tosin tyydyttävänä, ja he kokevat usein saavansa suomalaisilta liian vähän vastuuta. (Heliste ym. 2007.)

Virolainen johtamiskulttuuri on muuttumassa yhä enemmän länsimaiseen suuntaan. Tuottavuuden ja työntekijöiden aloitteellisuuden merkitystä on alettu korostaa yhä enemmän, ja vain vähemmistö baltialaisista johtajista pitää hierarkkista johtamistyyliä parhaana vaihtoehtona. (Heliste ym. 2007; Suutari 1998.) Viron työntekijämarkkinoilla suomalaisuutta voi pitää etuna, sillä suomalaista työnantajaa pidetään luotettavana. (Heliste ym. 2007.)

Tiedon ja osaamisen siirtämisen mahdollisuudet ja esteet

Tiedon siirron tapoja voidaan luokitella eri tavoin. Tehokkaimmaksi on usein nähty ihmisiin perustuva integrointitapa, jossa keskeisenä tekijänä on luottamus. (Kim 2003.)

1) Ihmisiin perustuva integrointitapa

Ihmisiä käytetään toiminnan koordinointiin: Ekspatriaatit toimivat paikallisen henkilöstön kouluttamisessa ja yrityksessä levittämässä organisaatiokulttuuria. Tarkoituksena on saada yhteisön uusi jäsen sisäistämään yhteisön arvot, normit ja käyttäytymismallit. Avoin keskustelu, yhteistyö ja luottamus ovat keskeisiä.

2) Tietoon perustuva integrointi

Tietoa levitetään sähköpostin, tietokantojen, internetin ja intranetin välityksellä.

Tämä on tehokas tapa kun tietoa tarvitaan nopeasti tai kun tietoa voidaan tulkita ilman henkilökohtaista kontaktia.

3) Formalisointiin perustuva tapa

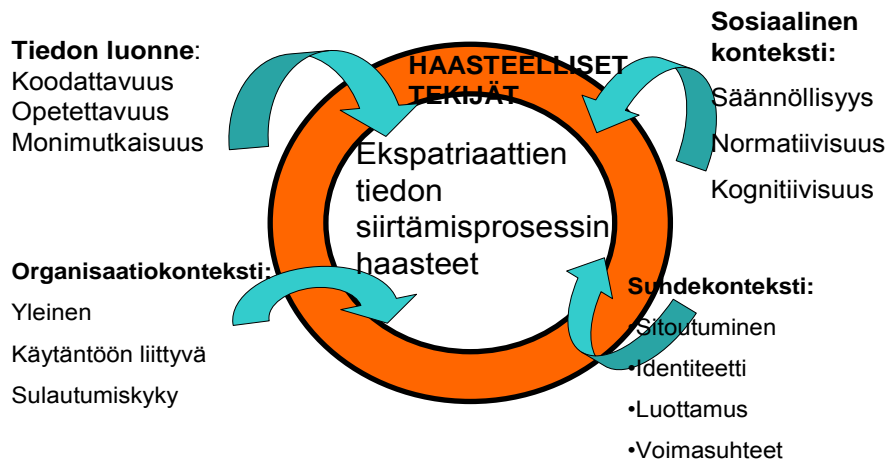
Työskentelytapoja, sääntöjä, käytäntöjä ja manuaaleja pyritään standardoimaan.

4) Keskittämiseen perustuva integrointitapa

Päätöksenteon keskittäminen on tehokas tapa, kun halutaan saada hyödyt irti maantieteellisesti hajallaan olevista liiketoimintayksiköistä.

Tutkimuksissa on tarkasteltu paljon erilaisia tiedon siirtämiseen liittyviä esteitä (esim. Smale & Suutari 2008, Jensen & Szulanski 2004, Zaidman & Brock 2009). Yrityksen kansainvälisiä tiedon siirtoprosesseja tietojohdamisen näkökulmasta tarkastelleissa tutkimuksissa on selvinnyt, että yksi haaste on paikallisen tiedon integrointi uuteen tietoon (Saka 2004). Lisäksi tieto on usein jähmeää (sticky) ja hiljaista (Nonaka & Takeuchi 1995) sekä kiinnittynyt emoyrityksen paikalliseen toimintaympäristöön ja myös yhteisen kielen puute voi hankaloittaa tiedon siirtämistä (Ambos & Ambos 2009).

Smale ja Suutari (2007) ovat tutkineet osaamisen siirtämistä kansainvälisissä yrityksissä Venäjälle ekspatriaattien kautta. He ovat koonneet keskeiset tekijät, joiden on todettu olevan haasteellisia (stickiness factors) siirtoprosessissa. *Tiedon* he ovat jakaneet hiljaiseen ja näkyvään sekä *tiedon luonteen* sen koodattavuuteen, opetettavuuteen ja monimutkaisuuteen. Koodattavuus viittaa siihen kuinka hiljaista tai näkyvää tieto on. Opetettavuus puolestaan viittaa siihen, kuinka hyvin on mahdollista opettaa asia luokkahuonetilanteessa ja monimutkaisuus siihen miten monia elementtejä asiaan liittyy. *Sosiaalinen konteksti* tarkoittaa laajempaa yhteiskunnallista ympäristöä, joka on vaikuttamassa tilanteessa. Tähän liittyvät erilaiset säännöt, kuten lait ja säädökset. Tämän lisäksi vaikuttamassa ovat arvot ja normit sekä erilaiset ajattelutavat ja tulkinnat asioista. Suurin osa tiedon siirtämisestä tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tällöin puhutaan *suhdekontekstista*, mikä käsittää asenteet, valtasuhteet, sitoutumisen, identiteetin ja luottamuksen. Kolmantena kontekstina he nostavat esiin *organisaatiokontekstin*, mikä tarkoittaa organisaatiokulttuurissa sitä, miten on orientoiduttu oppimiseen, innovointiin ja muutokseen. Lisäksi siihen kuuluvat arvot sekä vastaanottajan ymmärryskyvyn ymmärtäminen.



Kuvio 1. Tiedon siirtämisen haasteet kansainvälisessä kontekstissa (Smale & Suutari 2007)

Smalen ja Suutarin (2007) Venäjää koskevassa tutkimuksessa löytyi lukuisia tiedon siirtämistä estäviä tekijöitä. Yleinen havainto oli, että vaikka tieto on usein vaikeasti koodattavaa, monimutkaista ja hankalaa opettaa, varsinaisesti suurimmat tiedon siirtämiseen liittyvät esteet eivät liittyneet näihin kysymyksiin. Maiden tasolla sosiaaliset esteet nousivat merkittäviksi. Tähän liittyi sekava lainsäädäntö, heikko aloitekyky, avoimen vuorovaikutuksen puute ja ajattelutapojen erilaisuus. Osaamisen taso nousi myös esiin yhtenä keskeisenä esteenä.

Luottamus osaamisen ja tiedon siirtämisen edellytyksenä

Tutkimusten mukaan yksi keskeisiä osaamisen ja tiedon siirtämisen lähtökohtia on luottamuksen rakentaminen. Ihmisten välinen vuorovaikutus mahdollistaa tiedon siirtymisen saumattomasti ja tehokkaasti. Luottamus lisää tiedon vaihtoa. Yhteisesti jaettu tavoite, kieli ja osaaminen olivat tärkeimpiä elementtejä luottamuksen rakentamiselle osaamisen siirtämisessä. (Levin, Cross & Abrams 2002.) Luottamus on käsitteenä epämääräinen ja moniulotteinen luonteeltaan. Usein se jaotellaan perustuvaksi tietoon ja tunteeseen. Laine toteaa väitöskirjassaan sen kuitenkin olevan vielä enemmän tunnetta kuin tietoa. Hänen tutkimuksensa mukaan luottamuksen tärkeimmät edellytykset ovat puheen ja toiminnan rehellisyys, kunnioitus ja luottamukseen liittyvien tunteiden salliminen, aktiivinen vuorovaikutus ja aika luottamukseen perustuvien suhteiden rakentamiseen. (Laine 2008.)

Yleensä luottamuksen määrittelyssä on esitetty kolme elementtiä: hyväntahtoisuus, riski ja osaaminen. Hyväntahtoisuus tarkoittaa, että luottavainen henkilö uskoo, henkilö johon hän luottaa ei vahingoita häntä. Lisäksi luottamukseen liittyy aina myös riski, koska emme voi hallita toisen henkilön käytöstä ja tarkoituksia. Kolmanneksi, osaaminen on myös yksi keskeinen luottamuksen elementti. Luottamuksen kohteena oleva henkilö osaa ja on kykenevä toimimaan toiveiden mukaisesti. (Laine 2008.)

Das ja Teng (1998) määrittelevät yritysten välisiä liittoumia käsittelevässä tutkimuksessaan luottamuksen toista organisaation jäsentä tai osapuolta kohtaan tunnetuksi myönteisiksi asenteiksi ja odotuksiksi siitä, että tämä toimii reiluilla säännöillä eikä halua hyötyä toisen haavoittuvuudesta tai riippuvuudesta. Organisationaalisen luottamuksen rakentamista liettualaisissa yrityksissä käsittelevässä tutkimuksessa puolestaan osoittautui, että eettiset organisationaaliset käytännöt lisäsivät luottamusta. Tällaisiin käytäntöjä olivat reilut ja oikeudenmukaiset henkilöstöjohtamisen käytännöt, avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden osallistuminen. (Pučetaité, Lämsä & Novelskaitė 2010).

Oleellinen tekijä luottamuksen suhteen organisaatioissa on kulttuurin ja kontekstin merkitys (ks. Doney, Cannon & Mullen 1998). Tässä tapauksessa toisen maan kulttuurin ja kielen ymmärtäminen on keskeisellä sijalla. Muun muassa henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjen siirtämisestä tarkastelleissa tutkimuksissa on havaittu, että maan kulttuurinen konteksti tulee ottaa huomioon. Samanlaiset henkilöstövoimavarojen johtamisen käytännöt voidaan nähdä oikeudenmukaisina yhdessä ja epäoikeudenmukaisina toisessa maassa. Tähän vaikuttaa isäntä- ja tytäryrityksen välinen *kulttuurinen etäisyys*: mitä erilaisempia maiden kulttuurit ovat, sitä enemmän tulee käytäntöjä rakentaa paikalliset piirteet huomioon ottaen. (Sparrow, Brewster & Harris 2004.) Mahdollisena syynä HRM-käytäntöjen siirtämisen epäonnistumiseen on mainittu myös siirtoprosessiin osallistuneiden *henkilöiden suhteet* (Minbaeva 2005, 9).

Kostovan (1999) mukaan siirrettäessä yrityksen HRM-käytäntöjä toisessa maassa sijaitsevaan tytäryritykseen tulee ottaa huomioon kolme kontekstia.

Sosiaalinen konteksti: käyttäytymismormit ja kulttuuriset säännöt. Emo- ja tytäryrityksen välisten kulttuuristen erojen huomioon ottaminen siirtoprosessissa voi ehkäistä myös ristiriitoja.

Organisationaalinen konteksti: tytäryrityksen suhtautuminen oppimiseen ja innovointiin sekä organisaatiokulttuurin yhteensopivuus aiottujen muutosten kanssa.

Relationaalinen konteksti: emo- ja tytäryrityksen välinen suhde. Se vaikuttaa siihen, miten isäntäyrityksestä tulevat odotukset tulkitaan tytäryrityksessä ja kuinka niihin siellä reagoidaan. Relationaaliseen kontekstiin kuuluu kolme ulottuvuutta: Riippuvuus, mikä viittaa riittävien resurssien turvaamiseen (teknologia, asiantuntemus, pääoma) ja emoyrityksen tuki. Luottamus, johon liittyy yhteiset sitoumukset ja jaetut merkitykset. Lisäksi luottamus edistää yhteisiin käytäntöihin sitoutumista. Yhteinen identiteetti, mihin liittyy työntekijöiden kuulumisen tunne emoyritykseen ja sitoutuminen sen arvoihin.

Tehtyjen tutkimusten mukaan pitkäkestoinen *yhteistyö* ja molemminpuolisen *luottamuksen* rakentaminen ovat auttaneet siirtoprosesseissa. (Erkkilä ym. 2005). Yhteinen yrityskulttuuri ja informaalin kommunikointi isäntä- ja tytäryrityksen välillä helpottavat osaamisen siirtämistä. (Myloni ym. 2007.) Paikalliset partnerit tai tytäryrityksen johtajat ovat olleet avuksi erilaisten toimintatapojen ymmärtämisessä ja verkostojen luomisessa (Erkkilä ym. 2005).

Tutkimusongelmat ja aineiston kerääminen

Tutkimuksessa ei alun perin ollut teemana luottamuksen merkitys osaamisen siirtämisessä, mutta asiaa päätettiin tutkia tarkemmin, koska siihen liittyviä mainintoja oli runsaasti tutkimusaineistossa. Tässä esityksessä keskitytään erityisesti kysymykseen luottamuksen merkityksestä osaamisen siirtämisessä kulttuurista toiseen. Artikkelin tutkimusaineistona ovat kevättalvella 2010 tehdyt haastattelut, joilla pyrittiin ymmärtämään osaamisen

siirtämisen prosessia, kuvaamaan se ja luomaan sitä kuvaava malli.¹ Tutkimusote on laadullinen, ja tutkimus on luonteeltaan tapaustutkimus. Tapaustutkimus tarkoittaa tiivistetysti sitä, että ajankohtaista toimintaa ja tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan sen aidossa ympäristössä ja erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen (ks. Yin 1991).

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tavoitteena on ollut selvittää toimintamallin onnistumisen edellytyksiä ja luottamuksen merkitystä siinä. Millainen merkitys luottamuksella oli toimintojen ja osaamisen siirtämisessä?

Haastattelujen toteutus ja analysointi

Tutkimuksessa haastateltiin suomalaisia projektiin osallistuneita työntekijöitä, esimiehiä ja johtajia, yhteensä 19 henkilöä sekä vastaavia toimijoita Virosta, joita oli yhteensä 11. Haastattelut kestivät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tekstiksi. Tekstit luettiin läpi ja niistä pyrittiin löytämään mainintoja liittyen tutkimusteemaan. Ne koodattiin ja tuotoksen pohjalta rakennettiin lopullinen tulkinta. Lähtökohtana analysoinnin toteutuksessa on ollut, että tutkimusaineistot ovat jatkuvassa vuoropuhelussa teorian kanssa (ks. Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2011). Aineistoista löytyi kymmenen teemaa, jotka liittyivät luottamuksen rakentamiseen. Lopullinen jaottelu rakentui yhdistämällä temaattisesti toisiaan lähellä olevat asiat yhteen viideksi laajemmaksi kokonaisuudeksi.

Tulokset

Viro-projektin taustaa ja osaamisen siirtämisen edellytyksiä

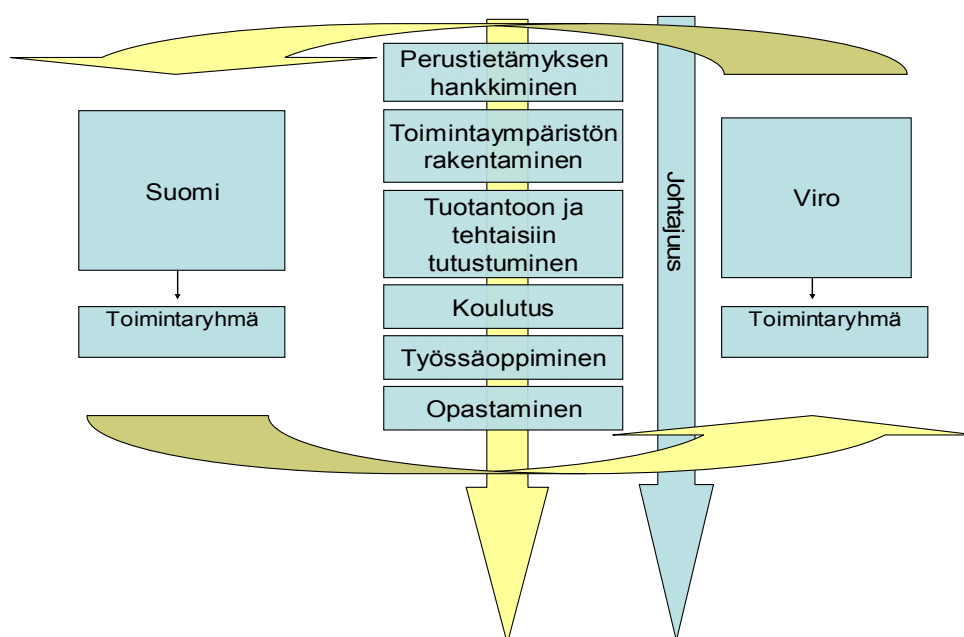
Lähtökohtana on ollut Saarioinen Oy:n valmisruokatuotannon laajentaminen Baltiaan. Projekti aloitettiin nousukauden aikana, jolloin markkinat ja tilanne kokonaisuudessaan niin Suomessa kuin Baltiassakin olivat hyvin erilaiset. Kun kyseessä olevan yrityksen toiminnan laajentamista on suunniteltu lähimaihin, on käynyt ilmi tiettyjä edellytyksiä, jotka ovat onnistumisen kannalta oleellisia. Näitä ovat luottamuksellisten suhteiden luominen ja hyvien yhteistyökumppanien löytäminen, riskien arviointi, toimiva infrastruktuuri, työvoiman saatavuus sekä kielen ja kulttuurin tunteminen (toimitusjohtajan haastattelu 2.2.2010). Näiden on myös aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan keskeisiä edellytyksiä liiketoiminnan siirtämisessä toiseen kulttuuriin (ks. Erkkilä 2005). Luottamukselliset suhteet yhteistyökumppaneihin: Saarioinen Oy:n suhteet Viroon ja virolaisiin ovat rakentuneet pitkän ajan kuluessa jo 90-luvun alusta lähtien. Virossa on toteutettu kasvi- ja marjasopimusviljelyä, Suomen tehtailla on työskennellyt virolaisia työntekijöitä ja viimeisimpänä Tallinnasta on ostettu pieni paikallinen ruokatehdas. Riskien arviointi: Toimitusjohtaja toteaa haastattelussa, että Saarioinen Oy oli vuosien kuluessa harkinnut laajenemista useampaan suuntaan muun muassa Ruotsi ja Venäjä olivat olleet pohdinnoissa mahdollisena kohdemaana. Viro osoittautui kuitenkin riskeiltään pienimmäksi. Myös sen mukanaolo EU:ssa helpottaa yhteistyötä, koska liikkuminen ja tavaroiden siirtäminen EU-ajan kautta on huomattavasti joustavampaa. Esimerkiksi Venäjään verrattuna Viroon liittyvät riskit ovat selvästi pienemmät. Venäjällä ongelmana on ollut muun muassa se, että viranomaisien taholta saattaa yllättäen nousta esiin lainsäädännöllisiä muutoksia, jotka vaikuttavat merkittävästi toiminnan kannattavuuteen. Kielen ja kulttuurin tunteminen: Keskeinen asia yhteistyön onnistumisen kannalta on kommunikoinnin onnistuminen. Tämän edellytyksenä on toisen maan kielen ja kulttuurin tunteminen. Osa projektiin osallistuneista suomalaisista opiskeli viroon kielen. Tämä helpotti neuvottelujen käymistä merkittävästi. Haastattelussa kävi ilmi, että kun käytössä oli useita kieliä, neuvottelutilanteissa oli aina

¹ Tulokset on raportoitu artikkelissa Heikkilä-Tammi, Nuutinen, Manka & Mäenpää 2011.

tärkeä varmistaa, että asiat oli ymmärretty samalla tavalla. Oleellista kanssakäymisen kannalta on myös ymmärtää Viron historiaa, miten virolaiset ovat eläneet Venäjän vaikutuspiirissä ja mitä se on heille merkinnyt. Sillä on ollut merkittävä vaikutus myös virolaiseen työ kulttuuriin.

Osaamisen siirtämisen toimenpiteet

Yritys suunnitteli prosessin, jonka avulla toimintojen ja osaamisen siirtäminen oli tarkoitus toteuttaa. Lähtökohtana oli, että Viron tehtaan *toimitusjohtaja* vastaa osaamisen siirtämisestä. Suomesta ei varsinaisesti lähetetty ketään Viroon (ekspatriaatti) organisoimaan toimintaa. Sen sijaan perustettiin *toimintaryhmät* sekä Viroon että Suomeen, jotka vastasivat prosessin sujuvuudesta ja tehdyistä ratkaisuista kummassakin maassa. Projektin alussa sovittiin ketkä kummassakin maassa tulevat vastaamaan eri toiminnoista, esimerkiksi myynnistä ja markkinoinnista. Tavoitteena oli muodostaa selkeä työnjako siitä, kuka vastaa mistäkin toimialueesta; vetovastuu annettiin kuitenkin virolaisille. Seuraavassa kuviossa on kuvattu ajallisessa järjestyksessä toimenpiteet, jotka siirtämisessä haastattelujen perusteella toteutettiin.



Kuvio 2. Osaamisen siirtämisen toimenpiteet.

Vaiheet

Tehtaan rakentaminen: Saarioinen Oy:llä on pitkä kokemus teollisesta ruoan valmistuksesta ja tuotantolaitosten kehittelystä, ja tämän suomalaisten osaamisen pohjalta pyrittiin rakentamaan tehdas Viroon. Suunnitelmat tehtiin yhdessä, mutta virolaiset toteuttivat rakentamisen itsenäisesti. Joitakin hyviä ratkaisuja siirrettiin ja rakennettiin suoraan Suomen kokemusten ja mallin mukaisesti Viroon. **Tuotantoon ja tehtaisiin tutustuminen:** Toimihenkilöt, johto ja tuotekehitys ihmiset vierailivat useita kertoja kummankin maan toimipaikoissa. **Koulutus – kulttuuri ja kieli:** Työntekijöille järjestettiin koulutusta virolaisesta ja suomalaisesta kulttuurista. Työntekijöille ja esimiehille järjestettiin mahdollisuus opiskella viroa. **Työssäoppiminen – koneiden ja laitteiden käytön oppiminen:** Virolaisia kävi Suomessa oppimassa koneiden ja laitteiden käyttöä. Nämä avainhenkilöt koulutettiin työssäoppimisen

kautta niin, että he voivat kouluttaa Virossa uudet työntekijät. Kyseinen koulutusmalli perustui aiempiin hyviin käytäntöihin ja onnistuneisiin ratkaisuihin kun tuotantoa oli siirretty Suomessa Hämeenlinnasta ja Sahalahdella Valkeakoskelle. *Työn opastus*: Myös Viroon lähetettiin suomalaisia opastamaan työntekijöitä tehtaan käynnistysvaiheessa.

Edellä on kuvattu toiminnan ja osaamisen siirtämisen prosessia. Voidaan todeta, että luottamus on ollut lähtökohtana koko prosessin suunnittelussa. Seuraavassa kuvataan yksityiskohtaisemmin haastattelujen kautta saatuja tuloksia luottamukseen liittyvistä elementeistä.

Luottamus toiminnan ja osaamisen siirtämisen prosessissa

Haastattelujen analyysissä löydettiin kymmenen luottamukseen liittyvää teemaa. Nämä nimettiin seuraavasti: aika, emoyhtiön asiantuntemus, henkilövalinnat, itsenäisyys, kielen, kulttuurin ja kumppanin tuntemus, läsnäolo, tiedonkulku, vastuu projektista, yhdenvertaisuus ja arvostus sekä yhteistyö ja henkilösuhteet. Lähellä toisiaan olevat teemat yhdistettiin ja lopputuloksena oli viisi laajempaa teemaa: aika, osaaminen, vuorovaikutus, vastuu ja arvostus.

Aika

Aika mainittiin aineistossa luottamusta vähentävänä tekijänä siten, että lähestulkoon kaikki maininnat liittyivät kiireen tuntuun ja siihen, ettei siirtoa oltu ehditty suunnitella riittävästi. Lisäksi haastateltavat totesivat, että virolaisten työntekijöiden työssäoppimisjakso Suomessa oli opittaviin asioihin nähden liian lyhyt. Ajan riittämättömyys näkyi siis monella eri tasolla. Ensinnäkin ajan riittämättömyys vähensi luottamusta siihen, että osaaminen olisi siirtynyt:

Mutta sitten se aika, mitä me heille voitiin antaa se kolme viikkoa per ryhmä, niin se oli mun mielestä ehdottomasti liian lyhyt, jos puhutaan siitä, että he sisäistää sen, kuinka se tuote valmistetaan --- (H25)

Toisaalta ajan riittämättömyys vaikutti myös siihen, ettei ehditty kunnolla tutustua:

Kaikki ihmiset toimii omalla tavalla, että yhteistyön tekemiseen jäi vähän aikaa. (H9)

Lisäksi todettiin, ettei aikaa riittänyt suunnitteluun, minkä voi tulkita vaikuttamaan myös luottamuksen muodostumiseen koko siirtoprosessin onnistumisesta:

Se tuli vähän puskista koko systeemin, mun mielestä meidän päässä ei oltu valmistauduttu siihen niin hyvin kuin olis pitänyt. (H14)

Osaaminen

Aineistosta löytyi kolmenlaisia osaamiseen liittyviä puheenvuoroja, joilla selitettiin luottamuksen rakentumista. Nämä puheenvuorot liittyivät emoyhtiön asiantuntemukseen, henkilövalintoihin ja kielen, kulttuurin ja kumppanin tuntemukseen. Kaikkien voitiin tulkita viittaavan aikaisempiin kokemuksiin niin toisesta kulttuurista kuin teollisen ruoan valmistuksestakin samoin kuin siihen, että oikeat ja luotettavat henkilöt olivat mukana siirtoprosessissa. Osaaminen siis edisti luottamuksen syntyä siirtoprosessin onnistumiseen työhön ja uuteen kulttuuriin liittyvän osaamisen kautta samoin kuin rekrytointiosaamisen kautta.

Emoyhtiön asiantuntemus

Emoyhtiön asiantuntemukseen viitattiin aineistossa usein luottamusta lisänneenä tekijänä. Vahvimpana esiin nousi emoyhtiön asiantuntemus tehtaan rakentamisessa ja ylipäättään Saarioisten pitkä kokemus valmisruokatuotannossa. Emoyhtiön asiantuntemuksen voitiin tulkita lisänneen virolaisten luottamusta itse siirtoprosessin onnistumiseen, kun suomalaisten osaamista voitiin hyödyntää siirtoprosessissa:

Saarioisissa tuntuu, että enemmän ihmisiä on kauan aikaa ollut työskentelemässä ja kokemukset on isot --- (H4)

Toisaalta suomalaisten luottamus virolaisiin kumppaneihin kasvoi, kun suomalaisten asiantuntemusta hyödynnettiin:

Se onkin koko se tehdas hyvin pitkälle rakennettu sillä kokemuksella, mitä Sahalahdessa on aikoja sitten tehty. (H5)

Henkilövalinnat

Henkilövalintoihin liittyvissä puheenvuoroissa käsiteltiin niin Viron tehtaan työntekijöitä ja toimihenkilöitä kuin Suomestakin valikoitunutta siirtoprosessiin osallistunutta henkilöstöä. Onnistuneiden henkilövalintojen voitiin tulkita vaikuttaneen luottamusta lisäävästi, sillä henkilökunnan sitoutuminen, aktiivisuus oppimisessa mahdollistivat osaamisen siirtämistä ja tuotannon käynnistämistä Virossa. Virolaisia tehdastyöntekijöitä kiitettiin motivaatiosta:

Sieltä tuli työntekijöiltä hirvittävän positiivista palautetta, että ne oli todellakin motivoituneita, että he oli tulleet töihin ja opiskelee. Jos et ole motivoitunut, niin et sisäistä sitä asiaa. Kyllä he oli vielä pöntänneet, kun tiesivät, että niistä tullaan vielä kyselee, niin olivat pöntänneet päähänsä kaiken sen tiedon. (H14)

Toisaalta myös virolaiset toimihenkilöt vaikuttivat sitoutumisellaan luottamuksen syntymiseen:

Kollegani oli hyvin ahkera ja sitoutunut. Hän todella teki ne asiat, joista oltiin sovittu ja puhuttu. (H18)

Kolmas ryhmä, jonka kohdalla onnistuneet henkilöstövalinnat olivat nähtävissä, oli suomalaiset siirtoon osallistuneet työntekijät:

Kyllä mä sanoisin, että ihmiset on pääsääntöisesti puolin toisin olleet halukkaita toimii tässä projektissa ja hyvä yhteys on aika paljon syntynyt kuitenkin. (H16)

Näin ollen voidaan todeta, että henkilövalinnat ovat kokonaisuudessaan vaikuttaneet luottamuksen syntyyn myönteisesti.

Kielen, kulttuurin ja kumppanin tuntemus

Aineistossa esiintyi paljon kumppanin tuttuuteen liittyviä tekijöitä. Analyysissä voitiin todeta, että tuttuuteen liittyy myös kielen ja kulttuurin opiskelemista. Saarioisilla olikin toteutettu sekä kieli- että kulttuurikoulutusta siirtoprosessin alussa ja pyritty täten lisäämään toisen kulttuurin ymmärrystä ja helpottamaan vuorovaikutusta kumppanin kanssa. Kumppanin tuttuuteen liittyvät puheenvuorot nimettiin kielen, kulttuurin ja kumppanin tuntemukseksi. Kielen ja kulttuurin tuntemus kulkivat käsi kädessä:

Toki hyvin suurena apuna on ollut, että mä olen käynyt viron tunneilla, meillä on ollut mahdollisuus opiskella kieltä. Ajattelin, että olisi hyvin tärkeää, että

ymmärtäisin mistä puhutaan ja millaisia sanoja käytetään, termistöä. Sitten totta kai viron opettajamme kertoo kulttuuristakin - mikä siellä on samanlaista, mikä erilaista. Se on ollut hyödyllistä. (H18)

Lisäksi monet haastateltavat toivat esiin kielen ja kulttuurin opiskelun nimenomaan luottamuksen syntymisen mahdollistajana:

Sitten näkisin sellaisen tärkeän seikan, että kun mä opettelen heidän kieltään, vaikka mun ei olisi pakko - kun he osaavat hyvää suomea ja englantikin on käytössä - niin siinä on viesti heille, että mäkin yritän. Se ei ole vain sitä, että me tullaan täältä ja kerrotaan miten asiat pitäisi tehdä vaan oikeasti haluan asettua heidän asemaansa ja ymmärtää. (H18)

Voidaan siis todeta, että kielen ja kulttuurin opiskelun kautta suomalaiset työntekijät pyrkivät osoittamaan virolaisille kumppaneille yhteenkuuluvuutta, minkä taas voidaan tulkita mahdollistavan luottamuksen syntymistä. Toisaalta heikon kielitaidon voitiin tulkita hidastaneen luottamuksen syntymistä:

Ehkä hankalin asia kommunikaatiossa on se, että kukaan ei puhu äidinkieltään eliikkä kun suomalaiset puhuu englantia ja virolaiset puhuu englantia niissä palaverissa missä oon ollut mukana, niin se jättää jonkun verran tulkinnanvaraisuuksia. Se ei ole koskaan niin helppo puhua vieraalla kielellä, kun mitä tapahtus kotimaisella. (H15)

Kumppanin tuntemiseen viitattiin myös usein. Tällöin ikään kuin kommentoitiin jo olemassa olevaa pohjaa luottamukselle. Kumppani on siis tuttu pidemmältä ajalta ja siksi tähän voi luottaa:

EU-jäsenyys on yksi asia, joka puolsi sitä ja sitten se, että me oltiin oltu siellä jo 10 vuotta. (H12)

Vuorovaikutus

Vuorovaikutuksen laatu on todettu aiemmissa tutkimuksissa (ks. esim. Laine 2008) yhdeksi keskeiseksi luottamusta rakentavaksi tekijäksi. Myös tästä aineistosta löytyi vuorovaikutukseen liittyviä teemoja, jotka keskittyivät yhteistyöhön, henkilösuhteisiin, läsnäoloon ja tiedonkulkuun. Aineistosta oli tulkittavissa, että vuorovaikutus kollegoiden kanssa oli ollut onnistunutta ja sitä kautta luottamus siirtoprosessiin oli vahvistunut. Toisaalta luottamusta heikentävinä tekijöinä mainittiin erilaiset palaverikäytännöt ja erot päätöksentekotavoissa. Aineiston perusteella voidaan myös esittää, että haastateltavat kaipaivat kasvokkaisia kohtaamisia luottamuksen rakentumiseksi.

Yhteistyö ja henkilösuhteet

Tyypillistä oli, että haastateltavat totesivat luottamuksen lisääntyneen nimenomaan virolaisen tai suomalaisen kollegan kanssa tehdyn yhteistyön seurauksena:

She's main contact for us also. She's doing very big job with us and she's very helpful. (H6)

Avunanto työn tekemiseen mainittiinkin useissa haastatteluissa ja sen tulkittiin lisänneen luottamusta siten, että sekä suomalaiset että virolaiset kokivat tekevänsä siirtoprojektia yhdessä:

If we would not have help from Sahalahti, it wouldn't be so easy. (H6)

Läsnäolo

Läsnäoloon viitattiin aineistossa monella eri tavalla. Ensinnäkin suomalaisten työntekijöiden läsnäolon Virossa todettiin lisänneen luottamusta itse siirtoprosessin onnistumiseen:

--- aika tiivistähän tämä on kanssakäyminen ainakin sen jälkeen kun tehdas on siellä käynnistynyt, että täältä on ollut siellä henkilöitä opastamassa.(H26)

Toisaalta virolaisten työntekijöiden läsnäolon Suomessa työssäoppimisjaksolla voitiin tulkita lisänneen luottamusta osaamisen siirtymiseen:

Siis yleisesti ottaen heidän tänne tuleminen ja mallilla oppiminen, niin se ehkä on mun mielestä parasta antia siinä. Jos me oltais menty opettaa sinne heitä, niin oon sitä mieltä, että heidän oppi ei olis ollut läheskään niin hyvä kuin näin päin. (H14)

Luottamusta selkeästi heikentäneenä tekijänä pidettiin kuitenkin sitä, etteivät esimiehet viettäneet aikaa Suomessa, vaan opiskelu jätettiin virolaisille avaintyöntekijöille:

Nyt jos jälkiviisaana ajattelee sitä, niin kyllähän tää esimies sieltä kanssa kävi perehtymässä, mutta se oli vaan semmosta, että hän kävi tutustumassa muutaman tunnin. Kun esimies vielä sanoo siellä sen viimesen sanan, että siellä on erilainen se kulttuuri, siihen olis pitänyt kiinnittää huomiota ja hänen olla enemmän paikalla. (H23)

Kaiken kaikkiaan luottamuksen syntymisen kannalta voitiin tulkita tärkeäksi kasvokkaiset kohtaamiset sähköpostinvaihdon ja puheluiden sijaan:

Sikäli näin jälkeinpäin kattoen, että sitä kanssakäymistä kasvokkain olis saanu olla vieläkin enemmän. (H28)

Kyllä sen sähköpostin kautta kerrottu tieto, niin siinä ei pystytäkään saamaan selville sitä, onko se asia mennyt perille asti vain onko sitä yleensä vastaanotettu. (H28)

Voidaankin todeta, että luottamuksen kannalta tärkeää on tiedon saaminen siitä, että lähetetyt viestit on tavoitettu, ja parhaiten tämän tiedon saa kasvokkaisissa kohtaamisissa.

Tiedonkulku

Tiedonkulkuun sisältyy paitsi sopimuksista kiinni pitämistä, myös tiedon taltioimista ja yleistä tiedottamista siirtoprosessin etenemisestä. Aineistosta voitiin tulkita, että palaverikäytäntöjen yhtenäistäminen mahdollistaisi sopimuksista kiinni pitämisen, joka puolestaan lisäisi luottamusta:

Mun mielestä päätöksentekokulttuuri on jotenkin erilainen eli se, että monesti näissä rakentamisen ja suunnittelun aikana, niin tehtiin monesti erilaisia päätöksiä, mutta sitten se, että Suomessa on totuttu, että jos tässä istutaan ja tehdään yhteinen päätös, niin se tarkoittaa, että lähdetään sen päätöksen mukaan toimimaan, mutta siellä se ei monesti tarkoittanu sitä. (H28)

Toisaalta aineistosta on tulkittavissa myös, että luottamusta siirtoprosessiin parantaisi, mikäli tietoa saisi helpommin. Samalla voitiin tulkita myös, että Suomessa perehdytykseen olisi haluttu valmistautua paremmin, jolloin luottamus suomalaisten ja virolaisten työntekijöiden välillä olisi voinut syntyä helpommin:

Jotenkin enemmän olis kaivattu sitä informaatiota sitten tavallaan, kun se hetki läheni, että henkilöt tulevat tänne ja kuinka opastetaan ja kuka ottaa vastaan ja mitä tehdään. (H26)

Vastuu

Johtaminen

Aineiston pohjalta voitiin todeta, että epäselvyys projektin johtajuudesta ja siitä, kuka voi päättää mistäkin kysymyksestä, heikensi luottamusta siirtoprosessin onnistumiseen:

--- on both side it should be one who is responsible of all, at least here in Estonia. Somewhere should be one responsible who have all information what's going on really. I think that's most important what maybe we should do a little bit better next time. (H7)

Lisäksi useat haastateltavat esittivät toiveen nimenomaan suomalaisesta projektinjohtajasta, tai vähintään suomalaisten kanssa yhteistyötä tehneestä johtajasta:

Sanotaan niin, että kyllä kait se loppujen lopuks niin, että olis ollut hyvä sen koko hankkeen päällikkönä olis ollut suomalainen, joka ois tuntenut Saarioisten tavat ja jalkauttanu niitä sinne. (H17)

Edellisen esimerkin toiveen voitiin tulkita johtuneen siitä, että suomalainen projektinjohtaja olisi ollut paremmin tietoinen emoyrityksen kulttuurista ja sitä kautta olisi pystynyt myös luotettavasti siirtämään ”saarioislaisuutta” Viron tehtaalte. Kun suomalaista johtajaa ei ollut, koettiin luottamuspulaa siirtoprosessin onnistumisen suhteen.

Toisaalta suomalaista johtajaa voitiin tulkita kaivatun myös siksi, että kun vetovastuu projektista annettiin virolaisille, heidät samalla jätettiin ikään kuin yksin, minkä mahdollisesti pelättiin heikentäneen virolaisten luottamusta siirtoprosessiin:

Olis pitänyt Suomesta käsin johtaa laajemmin ja mennä sinne, eikä jättää heitä sinne tekemään, kun he ei oo tienneet, mitä heidän olisi pitänyt tietää. (H21)

Arvostus

Arvostuksen teemaan kuului puheenvuoroja yhdenvertaisuuden ja arvostuksen osoittamisesta samoin kuin itsenäisyyden mahdollistamista. Kummankin voitiin tulkita lisänneen luottamusta siirtoprosessiin.

Yhdenvertaisuus ja arvostus

Yhdenvertaisuuteen ja arvostukseen sisältyy mainintoja erityisesti suomalaisten pyrkimyksestä toimia tasaveroisesti suhteessa virolaisiin työntekijöihin. Tällä voitiin katsoa olevan myönteistä vaikutusta luottamuksen syntyyn:

Ollaan enemmän tasa-arvoisia. Eikä Suomesta tule joku opettamaan ja neuvomaan. (H18)

Because I haven't never get just kind of feeling that Finns think that we don't know nothing or we are so. (H7)

Itsenäisyys

Aineistosta voitiin löytää myös mainintoja, jotka liittyivät virolaisten työntekijöiden itsenäiseen selviytymiseen. Virolaisten itsenäisen työskentelyn tulkittiin lisänneen luottamusta sitä kautta, että suomalaiset huomasivat virolaisten osaavan rakentaa uuden tehtaan ja käynnistää tuotantoa suomalaisten ohjeiden mukaan. Esimerkiksi seuraava haastateltava ilmaisee puheenvuorossaan olleensa alun perin huolestunut siitä, etteivät virolaiset kysy riittävästi, mutta huolen hälvenneen kun oli huomattu, että virolaiset ovat onnistuneet työssään hyvin ilman kysymistäkin:

Mitä mä itse koin siinä aluks, olisin toivunut, että he olis kyselleet enemmän, mutta nythän sitten osottautui, että he sitten osasivat ja tiesivät mitä tekevät. Siinä oli hiukan sellaista epäselvyyttä, että onko he ymmärtäneet kaikki asiat kunnolla, kun parikin kuukautta meni, ettei he juuri kyselleet ja mä koitin kysellä, että eikö nyt ole mitään epäselvää ja ei ollut. Nyt sitten tosiaan saatiin viime viikolla varmistus, että tosiaan kaikki oli tehty ihan hyvin, että ei ollu aihetta kysellä meiltä mitään enää siinä vaiheessa, että he oli saaneet kaiken tarvitsemansa tiedon täällä käydessään ja mitä olivat sitten siinä aluks kyselleet, että he vaan sitten toteutti siellä, kun tehdas käynnistyi --- (H27)

Yhteenveto ja johtopäätökset

Yrityksen toiminnan siirtämiseen kulttuurista toiseen ovat keskeisesti vaikuttamassa eri maiden työ- ja johtamiskulttuurit sekä tavat toimia (ks. Heliste ym. 2007). Lähtökohtaisesti erilaiset kontekstit (sosiaalinen, organisationaalinen, relationaalinen) ovat eri maissa erilaisia, joten koko toiminnan siirtämisen perustaksi on otettava luottamuksen rakentaminen (ks. Kostova 1999; Erkkilä ym. 2005). Tässäkin tapauksessa siitä lähdettiin liikkeelle. Yhteistyötä Viroon oli rakennettu jo pitkän aikaa. Myös luottamus Viron lainsäädäntöön ja maan toimintatapoihin edesauttoi siirtoprosessin liikkeelle lähtöä. Toisena vaihtoehtona ollut Venäjä todettiin liian riskialttiiksi vaihtoehdoksi (ks. myös Smale & Suutari 2007).

Tiedon ja osaamisen siirtämisessä ihmisiin perustuva integrointitapa (ks. Kim 2003) oli keskeisin. Se on nähtävissä myös näissä tuloksissa. Toiminnan ja osaamisen siirtämisen esteet näkyivät eniten vuorovaikutuksessa eli suhdekontekstissa, johon Smale & Suutari (2007) sisällyttävät mm. luottamuksen ja voimasuhteet. Haasteina tutkimuksessa nousivat erityisesti esiin kieleen ja kulttuuriin sekä erilaisiin toimintatapoihin liittyvät kysymykset, vastuun jakaminen sekä ajan riittämättömyys.

Tuloksena luottamuksen rakentamisen keskeisistä elementeistä aineistosta löytyi viisi teemaa, jotka ovat aika, osaaminen, vuorovaikutus, vastuu ja arvostus. Aika näyttäytyi haasteellisenä erityisesti koulutuksessa ja työssä oppimisessa. Työntekijät kokivat, että oppimiselle jäi liian vähän aikaa (vrt. Laine 2008). Osaaminen oli keskeinen tekijä siirtoprosessissa: Saarioisten pitkäaikainen kokemus ja tekninen osaaminen olivat merkittäviä luottamusta herättäviä tekijöitä. Myös henkilövalinnat niin, että mukana oli osaavia ja motivoituneita työntekijöitä vaikutti positiivisesti osaamisen ja tiedon siirtoon. Edellisten lisäksi kulttuurin ja kielen osaamiseen panostettiin mahdollisuuksien mukaan. Kaikilta osin se ei ollut riittävää ja välillä haasteita tuli erilaisten toimintakulttuurien ja kielen ymmärtämättömyyden vuoksi. Vuorovaikutus on luottamuksen rakentamisen edellytys, jonka suhteen aineistossamme raportoidut kokemukset olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Hyvät henkilösuhteet edesauttoivat yhteistyötä. Työskentely tapahtui usein työparin kanssa, vaikka alkuperäisenä ajatuksena olisi ollut työskentely työryhmissä. Työssä oppimisessa ja työhön opastuksessa nousi esiin läsnäolo, joka edisti yhteistyön kehittymistä. Kaikki käytännöt, missä oltiin paikalla opastamassa tai tukemassa toimintaa todettiin hyviksi. Tiedonkulku, joka tässä katsottiin yhdeksi vuorovaikutuksen elementiksi, ei toiminut kaikilta osin. Muun muassa informaatiota olisi kaivattu enemmän ja tehtyjen päätösten eteenpäin

vieminen ei aina toteutunut. Projektin johtaminen oli toimintojen osaamisen siirtämisessä haasteellista. Se näyttäytyi epäselvinä vastuukysymyksinä. Haastateltavat kokivat, että siirtäminen olisi kaivannut tiiviimpää johtamista. Toisaalta vastuu ja mahdollisuudet toimia itsenäisesti oli suomalaisten taholta annettu virolaisille. Lähtökohtana oli arvostaa heidän itsenäistä päätöksentekoaan, osaamistaan ja oman toimintaympäristön tuntemustaan. Tämä yhdenvertaisuuteen ja arvostukseen perustuva toimintatapa lisäsi luottamusta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että toiminnan siirtämisen lähtökohtina toiseen kulttuuriin on ollut tärkeänä tekijänä luottamuksen rakentaminen. Se, miten sen eri elementit ovat toteutuneet, on vaihdellut. Keskeisenä elementtinä on osaamisen merkitys niin tekniikan, rakentamisen ja valmisruokatuotannon hallinnan suhteen. Lisäksi tähän liittyi osaamisen kehittäminen vuorovaikutteisesti ja läsnäoloon perustuen. (ks. Laine 2008, Levin, Cross & Abrams 2002.) Myös tasavertainen suhtautuminen sekä toisen arvostus ovat keskeisiä luottamuksen rakentamisen edellytyksiä.

Kirjallisuusluettelo

- Ambos, T. C. & Ambos, B. (2009) The impact of distance on knowledge transfer effectiveness in multinational corporations. *Journal of International Management* 15, 1–14.
- Das, T. K. & Teng, B.-S. (1998) Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Vol 23(3), 491–512.
- Doney, P. M., Cannon, J. P. & Mullen, M. R. (1998) Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, Vol. 23(3), 601–620.
- Erkkilä, L., Heliste, P. & Tani, A. (2005) Suomalaisten yritysten kansainvälistyminen Baltiassa 1987–2004 ja investointikokemukset Virossa. Helsingin kauppakorkeakoulu: Kansainvälisten markkinoiden tutkimuskeskus CEMAT.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Manka, M.-L. & Mäenpää, M. (2011) Supporting learning in cross-cultural expertise transfer – A case of industrial production transfer from Finland to Estonia. *Lifelong Learning in Europe LLE Journal* (3), 190–202.
- Heliste, P., Kosonen, R. & Mattila, M. (2007) Suomalaisyritykset Baltiassa tänään ja huomenna: Liiketoimintanormien ja -käytäntöjen kehityksestä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-81, HSE Print.
- Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Kim, K., Park, J.-H. & Prescott, J. E. (2003) The Global Integration of Business Functions: A Study of Multinational Businesses in Integrated Global Industries. *Journal of International Business Studies*. 34(4), 327–344.
- Kostova, T. (1999) Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review* 24(2), 308–324.
- Laine, N. (2008) *Trust in Superior-Subordinate Relationship. An empirical study in the context of learning*. University of Tampere. Acta Universitatis Tamperensis 1338. Tampereen yliopistopaino Oy. Juvenes Print.
- Levin, D. Z., Cross, R. & Abrams, L. C. (2002) Why Should I Trust You? Predictors of Interpersonal Trust in a Knowledge Transfer Context. Paper presented in Academy of Management Meetings, Denver.
- Minbaeva, D. (2005) HRM practices and knowledge transfer. *Personnel Review* 34(1), 125–144.
- Myloni B., Harzing, A-W. & Mirza, H. (2007) The effect of corporate-level organizational factors on the transfer of human resource management practices: European and US MNCs and their Greek subsidiaries. *International Journal of Human Resource Management* 18(12), 2057–2074.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Pučétaitė, R., Lämsä, A.-M. & Novelskaitė, A. (2010) Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5(2), 197–217.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2011) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Saka, A. (2004) The Cross-National Diffusion of Work Systems: Translation of Japanese Operations in the UK. *Organization Studies* 25(2), 209–228.
- Smale, A. & Suutari, V. (2007) Hospitable or Hostile? Knowledge Transfer into the Russian Host Environment. Teoksessa Domsch, M., E. & Lidoknover, T. (toim.) *Human Resource Management in Russia*. Hampshire, England: Ashgate Publishing Limited.
- Smale, A. & Suutari, V. (2008) Knowledge transfers into Estonia and the Czech Republic. Paper in the EIBA-2008 conference proceedings, Tallinn, Estonia.
- Suutari, V. (1998) Leadership behaviour in Eastern Europe: Finnish expatriates' experiences in Russia and Estonia. *International Journal of Human Resource Management* 9(2), 235–258.
- Sparrow, P., Brewster, C. & Harris, H. (2004) *Globalizing Human Resource Management*. Lontoo & New York: Routledge.
- Vanhala, S., Kaarelson, T. & Alas, R. (2006) Converging human resource management. A comparison between Estonian and Finnish HRM. *Baltic Journal of Management* 1(1), 82–101.
- Zaidman, N. & Brock, D. M. (2009) Knowledge Transfer Within Multinationals and Their Foreign Subsidiaries. A Culture-context Approach. *Group & Organization Management* 34(3), 297–329.
- Yin, R. K. (1991) *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Terveydenhuollon työntekijöiden kuvauksia johtamisen vallankäytöstä ja pelolla johtamisesta

Minna Hoffrén

Itä-Suomen yliopisto

.....

Abstrakti

Artikkelini perustuu Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksella tekemääni pro gradu -tutkielmaan. Tutkielmani tarkoituksena oli syventää ymmärrystä terveydenhuollon organisaatioiden työyhteisöjen johtamiseen liittyvästä vallankäytöstä sekä pelolla johtamisesta. Tässä artikkelissa tarkastelen lähemmin työntekijöiden pelolla johtamiseen liittyviä kokemuksia tilannekuvausten ja tunneulottuvuuksien kautta.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuutta, erilaisissa Itä-Suomen aluehallinnon alueen terveydenhuolto-organisaatioiden työyhteisöissä työskentelevää hoitotyöntekijää. Aineistoa tarkasteltiin käyttäen diskurssianalyttistä tutkimusotetta.

Tutkielmassani työntekijät kuvasivat pelolla johtamiseen liittyviä tilanteita ja kokemuksia lähinnä työntekijän ja lähijohtajan välisinä tilanteina. Johtamistavat aiheuttivat työntekijöille tunnekokemuksia, mutta pelolla johtaminen ei välttämättä perustunut pelkoon tunteena. Pelottavan johtajan käytöstä pidettiin esimerkkinä hierarkkisesta ja vanhentuneista johtamiskäytänteistä, jolloin johtamisessa korostuivat asiajohtamiseen liittyvät osaamisalueet ja autoritaarisuus. Pelolla johtaminen vaikutti saavan voimansa asemavallasta ja kielteisten tunteiden hyväksikäytöstä johtamistoiminnassa. Työyhteisön jäsenten tiedot, taidot ja osaaminen saadaan parhaiten hyödynnettyä johtamistavoilla, jotka eivät luo työyhteisön ylle uhkia. Johtamistavat ja työtiimien toimintatavat vaikuttavat siihen, miten työntekijöiden hyvinvointi työyhteisössä rakentuu ja voi. Työntekijöiden sitoutumista ja työurien pidentämistä voidaan edistää johtamiskäytänteillä.

Avainsanat: Johtaminen, valta, vallankäyttö, pelko, diskurssianalyysi

Johdanto

Tutkimusten mukaan työ on suomalaisille tärkeä arvo ja asenteet työurien pidentämiseen ovat muuttuneet myönteisemmiksi, jos työn mielekkyys ja ikään liittyvät tekijät on huomioitu työpaikalla. Suomalaiset arvostavat työssään työn itsenäisyyttä, mielenkiintoisuutta ja hyvää työilmapiiriä. He eivät halua työssään epäoikeudenmukaista tai nöyryyttävää kohtelua. (Kauppinen ym. 2010, 247–257.) Johtamistavalla on vaikutusta siihen, miten työssä jaksaminen koetaan. Hyvillä johtamistavoilla ja työelämän laadulla on yhteys siihen, kuinka työntekijän työssäoloajan jatkamista voidaan edistää eli pidentää työuraa. (Ylöstalo & Jukka 2010, 16–29.) Yrityksiä ja työelämää koskevassa keskustelussa on suomalaiseen johtamisperinteeseen liitetty termi pelolla johtaminen. Pelolla johtaminen nojaa autoritaariseen johtamiskäsitteeseen, johon kontrolli kuuluu olennaisena osana. Pelolla

johtaminen voi syntyä työyhteisön epävarmuuden, muutoksen ja ennakoimattomuuden luomasta pelon ilmapiiristä. Se voi olla seurausta johtajan käyttämästä pelottelusta, jota johtaja ei itse tunnista. Pelolla johtaminen voi myös olla johtajuutta, joka on tietoisesti rakennettu pelon ja pelottelun varaan. (Eriksson 2006a, 116.) Luomasen (2009, 3–4) mukaan pelottelua ja epävarmuutta on esiintynyt ja esiintyy edelleen suomalaisissa yhtiöissä muun muassa saneerausten myötä.

Viime vuosien aikana työelämä- ja työorganisaatiotutkimuksissa on kohdistettu lisääntyvää huomiota työssä ilmeneviin kielteisiin ilmiöihin, kuten työntekijän sopimaton kohtelu, työpaikkakiusaaminen ja työpaikkaväkivalta (ks. esim. Hutchinson ym. 2006; Cortina 2008; Olson-Buchanan & Boswell 2008; St-Pierre & Holmes 2008, Laschinger ym. 2009). Myös pelosta ja pelottelusta on tullut stressin ja työtyytyväisyyden ohella eräs työelämän ja työorganisaatioihin suunnatun tutkimuksen kohteista (ks. esim. Tiernay & Tepper 2007, Parviainen 2008; Kish-Gephart ym. 2009). Suomessa on viime vuosien aikana tutkittu työelämään liittyvää pelkoa ja pelottelua, pelolla johtamista muun muassa Leadership, Power and Fear (LEAR) -projektissa (Luomanen 2009). Myös Eriksson (2006a, 115) on tarkastellut asiantuntijaorganisaatioiden johtamista ja pelolla johtamisen seurauksia asiantuntijuuden kehittymiselle kyseenalaistaen auktoriteettien, hierarkkisen organisaatiomallin mukaisten virallisten toimivaltaoikeuksien, ylhäältä alaspäin tapahtuva käskyttämisen ja tottelevaisuuskulttuurin noudattamisen osana yritysten johtamistapaa. Vaikka tieto lähijohdon ja työntekijöiden välisten ristiriitojen olemassaolosta, työpaikoilla ilmenevästä väkivallasta ja työpaikkakiusaamisesta on lisääntynyt, tutkimukset eivät välttämättä paljasta näiden ristiriitojen laatua ja merkitystä työyhteisölle ja työntekijälle. Tutkimukset eivät myöskään aina tuo selkeästi esille sitä, onko työntekijöiden kokeman väkivallan tai kiusaamiskokemuksen aiheuttajana lähijohto. Vain harvat tutkimukset käsittelevät pelolla johtamista. Nämä tutkimukset eivät kuitenkaan ole kohdistuneet suoraan terveydenhuollon työyhteisöihin. Terveydenhuollon työyhteisöissä ilmeneviä ristiriitoja on tarkasteltu tutkimuksissa lähinnä työpaikkakiusaamisen tai asiakkaiden ja potilaiden väkivaltaisuuden näkökulmista (ks. esim. Kauppinen ym. 2010; Laine ym. 2011). Siten tutkimukset eivät ole paljastaneet työyhteisön jäsenten välisiä ristiriitatilanteita kokonaisuudessaan. Myös julkisen terveydenhuollon työyhteisöjen johtamistilanteisiin liittyvät konfliktit ovat jääneet tarkastelun ulkopuolelle.

Artikkelini perustuu Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksella tekemääni pro gradu -tutkielmaan. Tutkielman tarkoituksena oli syventää ymmärrystä terveydenhuollon organisaatioiden työyhteisöjen johtamiseen liittyvästä vallankäytöstä sekä pelolla johtamisesta. Tutkimuskysymyksinä olivat: Millaisia kuvauksia työntekijät pelolla johtamiseen liittyvistä kokemuksista esittivät ja miten nämä pelolla johtamisen kuvaukset ilmensivät valtaa. Tässä artikkelissa tarkastelen lähemmin hoitotyöntekijöiden pelolla johtamiseen liittyviä kuvauksia ja niiden tunneulottuvuuksia.

Teoreettiset lähtökohdat

Johtamistyötä ja organisaatioiden resurssien hallintaa ja ohjaamista kuvataan sanalla johtaminen, jonka käytön taustalla ovat teollisen yhteiskunnan tuotantotalous ja myös Suomen sotien jälkeinen kehitys. Sanana johtajuus taas kuvaa henkilöä, joka toimii toisten ihmisten kanssa saaden nämä seuraamaan itseään ja ohjeitaan. Sanat johtaa ja johtaja sisältävät ajatuksen henkilöstä, joka ilmentää sekä johtamista että johtajuutta. (Poutanen 2011, 49–50.) Vuori (2007, 20) tuo esille, että johtamisen jaottelu ihmisten ja asioiden johtamisen välillä ei kuvasta todellisuutta, sillä johtaminen on harvoin selkeästi jakautunut näille työalueille. Hänen mukaansa johtajuus sisältää johtamista ja johtamisen johtajuutta. Johtaminen viittaa yksisuuntaiseen, kontrolloivaan ja käskävään viestintään johtajalta työntekijälle. Kun johtamisen keinona käytetään pelottelua, johtaminen on erityisen näkyvää (Eriksson 2006b, 106).

Hierarkkiset, jäykät organisaatiot toimivat asemavaltaan perustuvan työnjaon mukaan. Asemavaltaan perustuva työnjako edellyttää tottelevaisuuden ja velvollisuuden tunteen varassa toimimista. Johtaminen on tavoitteiden asettamista, voimavarojen suuntaamista ja kontrollointia. Tiedon ja viisauden otaksutaan olevan organisaation johtajilla, jotka jakavat työntekijöille tietoa visioina, strategioina ja budjetteina. Keskeisin johtamisen väline on numeerinen tieto. (Ropo ym. 2005, 20.) Hierarkkisissa organisaatioissa jaetun ja vuorovaikutteisen johtajuuden esteinä ovat vaikutus- ja kommunikaatiokanavien ylhäältä alaspäin suuntautuneisuus, tiedon ja tietämyksen henkilöityminen, salailu sekä yksilön etujen korostuminen kollektiivisten etujen sijasta. Saavuttaakseen taloudellista menestymistä johtajat voivat myös rikkoa esteettä lähes kaikkia yhteistoiminnan ja inhimillisyyden kunnioittamisen normeja. (Eriksson 2006b, 104.) Hoffin (2010, 75) mukaan lähestymistapa, joka korostaa johtamisen virkavaltaisuutta, on monella tapaa ristiriidassa niiden yleisesti hyväksyttyjen periaatteiden kanssa, joita terveydenhuollon työyhteisöissä ja muissa itseohjautuvissa työryhmissä on olemassa. Hänen mukaansa on olemassa todisteita siitä, että byrokraattiset kontrollimuodot eivät johda tai motivoi ammatilliseen käytökseen ilman ristiriitoja.

Pelolla johtaminen liittyy Erikssonin (2006a, 128–138) mukaan organisaatioiden hierarkiaan ja vallan epäsymmetriaan. Organisaation johdolla on valta tehdä ja toimeenpanna päätöksiä. Päätösten toimeenpano vaatii perustelujen ja suostuttelun ohella myös pakottamista. Työyhteisön johtamistapoihin voi myös kuulua pelottelu, joka voi olla huutamista, uhkailua, toisten mitätöintiä tai työyhteisöstä poissulkemista. Pelon ilmapiirin luominen perustuu johtajan tai työyhteisön muun jäsenen asemavallan tai epävirallisen auktoriteettiaseman asiattomaan korostamiseen (Eriksson 2010, 208). Työyhteisön taloudellisen ympäristön muutokset, kuten esimerkiksi saneeraus, toimintojen karsiminen tai toimintojen uudelleenorganisointi, luovat ja ylläpitävät pelkoa ja pelon ilmapiiriä (Eriksson 2006a, 128–138). Myös Ferris ym. (2007, 196) toteavat, että organisatoriset olosuhteet edistävät pelottelua. Pelottelulle altistavia olosuhteita ovat muun muassa rooliristiriidat, tyytymättömyys johtoon, valtaetäisyydet, organisaation koko ja virkakoneiston tasot. Pelottelua esiintyy organisaatiomuutosten yhteydessä.

Pelolla johtaminen tarkoittaa Parviaisen (2008, 7) mukaan toisten hyväksikäyttöä luomalla uhkia tai käyttämällä hyväkseen olemassa olevia uhkia. Uhan avulla pelottelija hankkii itselleen tai organisaatiolle etuja tai hyötyjä, joita ovat esimerkiksi oman aseman vahvistaminen, rahalliset palkkiot tai organisaation menestys. Pelolla johtaminen perustuu suunnitelmallisesti käytettyihin keinoihin, kuten esimerkiksi uhkaileminen ja kiristys. Pelolla johtamisen taustalla voi olla yksittäisen ihmisen pelottavaksi koettu käyttäytyminen tai organisaation pelottavat sanktiot sisältävä normisto (Ropo ym. 2005, 94). Arkielämän johtajuus voi todellisuudessa olla myös tuhoavaa, tyrannimaista johtajuutta (Tierney & Tepper 2007, 171). Einarsen, Aasland ja Skogstad (2007, 208–215) ovat määritelleet tuhoavan johtajuuden käytökseksi, joka systemaattisesti ja toistuvasti loukkaa organisaation laillistettua etua horjuttamalla ja sabotoimalla organisaation tavoitetta, tehtävää, voimavaroja tai työyhteisön hyvinvointia. He myös tuovat tutkimuksessaan esille sen, että tuhoava johtaja voi käyttäytyä samanaikaisesti sekä tuhoavasti että rakentavasti. Castrénin (2001, 21–22) mukaan johtajan tyrannimaisuus tuo mukanaan ajatuksen mielivaltaisuudesta, oikullisuudesta, sortamisesta ja häikäilemättömyydestä. Tyrannin valta perustuu pelkoon. Tyranni-johtajalla on ollut huono maine, mutta aina tyranni ei ole välttämättä ollut huono johtaja. Tyrannimaisesti hallinneet johtajat ovat voineet johtaa tehokkaasti ja aikaansaada hyviä tuloksia. Kriisitilanteessa autoritaarinen johtaminen nopeuttaa tavoitteisiin pääsemistä, jolloin autoritaariseen johtamistapaan voidaan turvautua tilanteessa, jossa ryhmän tavoitteet ovat uhattuna. Tehottomuuden ja kaaoksen välttämiseksi organisaatiossa on oltava johtaja. (Lönngqvist 2007, 52; Isosaari 2008, 61.) Ferris ym. (2007, 206) esittävät, että tarkoituksellisella pelottelulla aikaan saadaan organisaatiossa myös positiivisia vaikutuksia. Heidän mukaansa on mahdollista, että organisaation lyhyen aikavälin tuottavuus lisääntyy, kun työntekijät yrittävät toimia pelottelijan vaatimusten mukaisesti. On myös mahdollista, että

organisaatioon hakeutuu pätevämpiä työntekijöitä ja että työntekijät saattavat muuttaa käytöstään, jotteivät he joutuisi pelottelun kohteeksi.

Yksilötasolla pelon fyysiset tuntemukset muistuttavat Parviaisen (2008, 7) mukaan fyysisen rasituksen oireita, kuten esimerkiksi pulssin nopeutuminen, lihasten jännittyminen ja hengityksen kiihtyminen. Pelkoon liittyy myös usein jännityksen, ahdistuksen, kauhun, aggression ja stressin tunteita. Tunteet, kuten häpeä, viha, pettymys, alemmuuden tunne, turvattomuuden ja hallinnan menettämisen tunne, voivat liittyä pelon tunteeseen. Parviainen jatkaa Barkeriin (2003) viitaten, että tutkijat olettavat ihmisen pelkäävän enemmän pelon tunnetta kuin itse pelon kohdetta. Hän arvelee, että pelon uhka ilman uhan todellista toteutumista saa ihmiset toimimaan pelottelijan haluamalla tavalla. Erikssonin (2006b, 105) mukaan pelon syitä ei ole aina kuitenkaan helppo tunnistaa. Pelko voi muuntua jatkuvaksi mielialaksi työorganisaatiossa, kun työntekijät pelkäävät jatkuvasti esimerkiksi työpaikkansa menetystä. Kish-Gephart ym. (2009, 163–167) esittävät, kuinka kielteisten henkilökohtaisten ja ammatillisten seuraamusten pelko saa organisaation jäsenet vaikenemaan tärkeistäkin ongelmista. He tuovat esille Millikeniin ym. (2003) viitaten, miten riski leimautuu kielteisesti, joutua koston kohteeksi tai joutua ryhmän hyljeksimäksi, saa ihmiset vaikenemaan työhön liittyvistä arkipäiväisistä huolenaiheista. On myös esitetty, että työntekijän vaikeneminen saattaa perustua muun muassa työn tai ylenemismahdollisuuksien menetyksen pelkoon. Työntekijöillä voi heidän mukaansa olla sanottavaa, mutta he päätyvät hyödyt ja haitat arvioituaan vaikenemaan.

Eriksson (2006a, 139) kirjoittaa pelon negatiivisista vaikutuksista viitaten Argyriksen (1990) huomioon, että pelko on eräs merkittävimmistä oppimisen esteistä. Oppimisen esteiden lisäksi työyhteisön pelko vähentää ja lopulta estää yhteistyön kehittymistä. Pelko voi heikentää työyhteisön ja yrityksen uudistumista. Ferrisin ym. (2007, 196) mukaan tutkimukset osoittavat, että pelottelulla on kielteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Pelottelu lisää myös poissaoloja. Parviainen (2008, 8) toteaa viitaten Appelbaumiin ym. (1998) ja Tepperiin (2000) työhyvinvointitutkimusten selvästi osoittavan, että painostuskeinojen kuten esimerkiksi uhkailun tai pelottelun käyttö ovat organisaatiolle haitaksi. Pelonilmapiirissä työskentelystä voi olla seurauksena muistivirheitä, unohtamista, toimintavirheitä tai ajattelutoiminnan häiriöitä. Kun ihminen kokee itsensä työssään uhatuksi, hän ei myöskään käyttäydy työtehtävien kannalta rationaalisesti, vaan käyttää erilaisia puolustusmekanismeja, joilla selvitä tilanteesta. Nämä puolustusmekanismit voivat olla tiedostamattomia, jolloin tunteet kuten ahdistus, häpeä ja syyllisyys muokkaavat työyhteisön toimintaa ilman, että toimijat sitä itse tunnistavat tai ymmärtävät. Työyhteisön tai organisaation kannalta tällainen toiminta tuottaa tavoitteiden ja aikomusten vastaista toimintaa sekä lisää toiminnan ennustamattomuutta ja kaoottisuutta. (Eriksson 2006b, 105.) Ihmiset alkavat tehdä työtä vain sellaisten ihmisten kanssa, joihin he voivat luottaa. Tällöin työntekijöiden välinen yhteistyön määrä vähenee. Pelolla johdettu organisaatio taantuu, koska työntekijät eivät jaa tietämystään ja siten luo yhdessä uutta tietoa kehittyäkseen ja kehittääkseen organisaatiotaan. (Ropo ym. 2005, 90–91.)

Työyhteisössä pelko ja pelottelu ovat usein seurausta tuhoavasta, tyrannimaisesta johtajuudesta tai työpaikkakiusaamisesta. Johtajia kohtaan tunnettu pelko voi myös sisältyä työyhteisön kulttuuriin. (Eriksson 2010, 192–193.) Työpaikkakiusaaminen on Työterveyslaitoksen (2011) mukaan jatkuvaa tai toistuvaa kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista tai mitätöintiä. Kiusaaminen vaikuttaa niin työntekijän mahdollisuuksiin tehdä työtä ja kommunikoida muiden kanssa työyhteisöissä kuin työntekijän maineeseen. Johtaja voi kiusata työntekijää vaikeuttamalla työntekijän työtehtäviä tai nostamalla työtehtävien vaatimustasoa niin korkealle, ettei työntekijä voi niistä selviytyä. Työntekijältä voidaan myös evätä työtehtäviä tai työntekijälle ei anneta työn suorittamiseen liittyviä tietoja. Työntekijää voidaan myös uhata suullisesti tai kirjallisesti. Johtaja voi epäillä kiusatun työntekijän henkistä tasapainoisuutta tai mielenterveyttä ja siten luoda mielikuvaa, että kiusaamisen kohde on syyllinen tilanteeseensa. (Eriksson 2010, 193–194; Työterveyslaitos 2011.)

Luomanen (2009) on tarkastellut pelolla johtamista käyttäen narratiivista ja diskurssianalyttistä tutkimusmetodia. Hän analysoi johto-, toimihenkilö- ja työntekijätehtävissä toimivien henkilöiden kertomuksia ja tyypitteli näistä kertomuksista tarinalliset selviytyjän, lannistujan ja tarkkaillijan juonirakenteet. Kertomuksissa pelko liittyi vuorovaikutukseen, tulevaisuuteen, työ- ja ammatti-identiteettiin, integriteettiin sekä toimijuuden ja hyvinvoinnin menettämiseen. Pelolla johtaminen loukkasi työyhteisöissä tasa-arvoisuuden, toisten kunnioituksen, vapauden ja rehellisyyden arvoja. Lisäksi pelolla johtaminen vaikutti työntekijän terveyteen, fyysiseen koskemattomuuteen ja työn tekemiseen hyvin. Tutkimuksen mukaan käskyvaltaa odotetaan käytettävän, mutta vallankäytön on noudatettava hyväksyttävä työelämän arvoja.

Pelolla johtaminen ilmentää organisaatioiden hierarkiaa ja vallan epäsymmetriaa. Se perustuu johtajan tai muun työyhteisön jäsenen asema- tai käskyvallan tai epävirallisen auktoriteettiaseman korostamiseen. Käskyvalta edellyttää tottelevaisuutta ja alistumista käskynantajan määräyksiin. Pelko ja pelottelu voivat myös olla seurausta tyrannimaisesta johtajuudesta tai työpaikkakiusaamisesta. Toisaalta pelolla johtaminen voi myös olla osoitus johtajan henkilöstöjohtamistaitojen puutteista. Pelolla johtaminen vähentää työyhteisön jäsenten työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Pelon ilmapiiri aiheuttaa työntekijälle muisti- ja toimintavirheitä sekä häiritsee ajattelua. Työyhteisöjen uhkaavat ja pelottavat tilanteet myös muokkaavat jäsenten toimintatapoja. Nämä toimintatavat eivät enää välttämättä tue työorganisaation tai työyhteisön tavoitteita. Ne eivät myöskään suuntaa työyhteisön toimintaa kohti organisaation perustehtävää.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimusaineisto koostui terveydenhuollon työntekijäasemassa olevien hoitotyöntekijän (lähitai sairaanhoitajat) teemahaastatteluista. Tutkimukseeni liittyi osaltaan Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen Hyvinvoinnin rakentuminen vanhuspalveluissa - tutkimushankkeeseen (2011). Tutkimuksessani en kuitenkaan etsinyt haastateltavia vain tutkimushankkeen kohdeorganisaatioista, vaan hoitotyöntekijät työskentelivät haastatteluhetkellä erilaisissa Itä-Suomen aluehallinnon alueen julkisissa terveydenhuolto-organisaatioissa ja työyhteisöissä. Jokaisella haastattelulla työntekijällä oli työkokemusta terveydenhuollossa vähintään 10 vuoden ajalta ja he olivat työskennelleet myös muissa terveydenhuollon työpaikoissa kuin tämän hetkinen työpaikka oli. Haastateltavilla oli kokemusta erilaisista johtamistilanteista ja johtamistavoista. Jokaisella haastateltavalla oli myös kokemuksia pelolla johtamisesta. Tutkimukseeni pyrkimyksenä ei ollut yhdistää haastateltavien työntekijöiden kokemuksia mihinkään työorganisaatioon. Tutkimuksellinen mielenkiintoni oli johtamiskokemuksissa, ei siinä, missä tämä kokemus oli syntynyt. Siten työntekijät osallistuivat tutkimukseeni yksityishenkilöinä kertoen omista johtamiskokemuksistaan. Yhteensä tutkimukseeni ilmoittautui haastateltavaksi seitsemän työntekijää, joista yksi työntekijä kuitenkin perui osallistumisensa vedoten työorganisaationsa vaateeseen tutkimusluvasta.

Tutkimusaineisto sisälsi yhteensä kuusi, sisällöltään rikasta haastattelua. Haastattelujen kestot vaihtelivat 0,5–1,5 tuntiin ja niiden yhteiskesto oli 288 min eli lähes viisi tuntia. Litteroituna haastattelut muodostivat 171-sivuisen aineiston (fontti 12, riviväli 1,5). Esihaastattelua litteroidessani aineiston analyysimenetelmäksi tarkentui diskurssianalyysi. Havaitsin, että haastattelupuhe sisälsi monia vuorovaikutuksellisia elementtejä, jotka saattaisivat muuten jäädä piiloon. Siten haastattelujen litteraatiot toivat sanojen lisäksi esille myös äänenkäytön tapoja, muutakin toimintaa kuin puhe sekä tilannetta selittäviä seikkoja.

Analyysivaiheen aluksi tarkastelin haastattelupuheesta sitä, millaisia kokemuksia pelolla johtamiseen liittyi ja mitä näistä kokemuksista seurasi. Aineiston analyysin alkuvaiheessa haastattelujen teemat toivat alustavan jäsenysrunгон, jonka avulla hahmotin

haastatteluaineistosta sitä, mistä haastatteluissa puhuttiin. Haastatteluja varten luomani teemarunko ohjasi siten minua tarkastelemaan haastateltavien kokemuksia seuraavien kysymysten avulla: mitä tapahtui ja miten haastateltava toimi tilanteessa, miltä haastateltavasta tuntui sekä mitä tilanteen jälkeen tapahtui. Etsin selontekoja myös aikaisemman, pelolla johtamiseen liitetyn tutkimuksen perusteella luotujen sanojen avulla (ks. Jolanki & Karhunen 2010, 403).

Näitä avainsanoja olivat esimerkiksi huutaminen, uhkailu, toisen mitätöinti ja työyhteisöstä poissulkeminen. Analyysin seuraavassa vaiheessa kiinnitin huomiota selonteissa käytettyyn sanastoon ja sanontoihin, metaforiin sekä puheen muotoiluun, sävyyn ja tyyliin (mm. äänensävy ja painotukset). Kiinnitin huomiota myös sanallisen kielen lisäksi haastattelujen aikana ilmenneisiin tekoihin ja toimintaan (esim. tauot, puheen takkuilu, epäröinti, nauru, vakavoituminen, huumori), koska nämä ilmentävät myös osaltaan kielenkäyttöä. Kiinnitin myös huomiota siihen, mistä aiheista haastatteluissa ei puhuttu, mistä vaiettiin tai mitä jätettiin keskustelun ulkopuolelle. Analysoin haastattelujen selontekojen tapahtumia myös ajallisesti tarkastellen sitä, kuinka pitkä aika tilanteesta oli kulunut. Erittelin tilanteita ja tapahtumia myös työntekijän selviytymisen näkökulmasta, jolloin tarkastelin sitä, mistä tilanteen selvittämiseen tai tilanteessa selviytymiseen saatiin apua. Tämän erittelyn tarkoituksena oli osaltaan auttaa minua hahmottamaan tilanteiden kokonaisuutta.

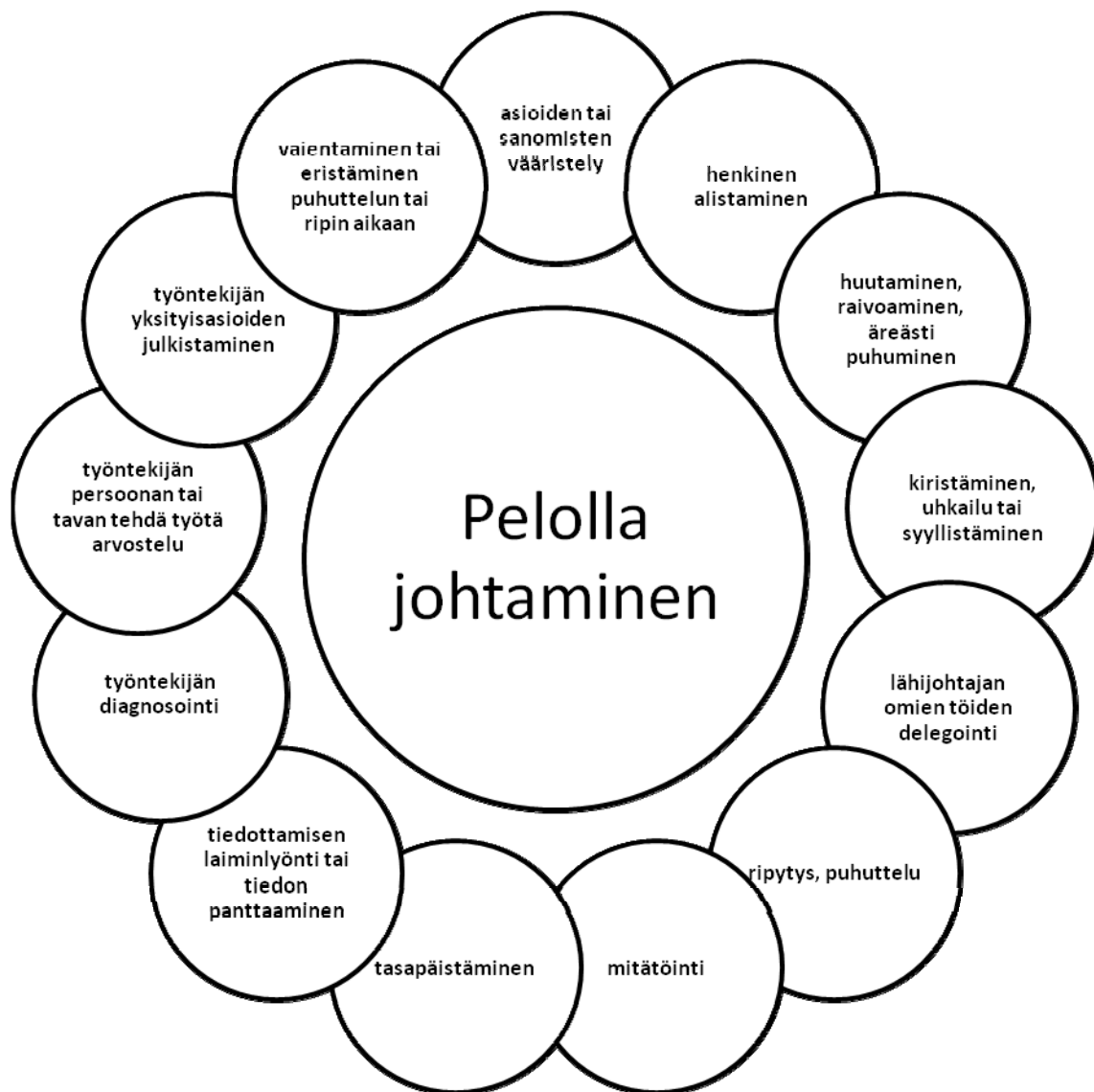
Tämän jälkeen tarkastelin haastateltujen kokemuksia huomioiden sitä, mitä tilannetta tai kokemusta kuvaavassa selonteossa sanottiin tai tehtiin sekä sitä, millaisia eri toimijoiden väliset suhteet olivat ja millaisiin subjektipositioihin nämä toimijat sijoittuivat. Tämä tarkastelu toi myös esille selontekojen sisäisiä valtasuhteita (ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 33). Kokonaisuutena tutkimukseni analyysivaiheita voidaan kuvata jatkumona, jossa sekä ymmärrykseni että analyysini asteittain syventyi ja tarkentui noudattaen hermeneuttista kehää. Tällöin tutkijalla on Gadamerin (2001, 60) mukaan esiymmärrys tutkimuskohteesta, mutta tämä esiymmärrys ei ohjaa analyysia, vaan on tulkinnan alku. Tutkija tulkitsee tekstejä vaiheittain, jolloin ymmärrys merkityksistä syntyy aineiston ohjaamana. Siten esiymmärrys muotoutuu tulkinnan myötä ymmärrykseksi. (Hatch & Yanow 2003, 68–69.)

Työntekijöiden kuvauksia pelolla johtamisesta

Haastateltujen työntekijöiden kokemukset syntyivät tilanteissa, joissa toisena osapuolena oli joko lähijohtaja (apulaisosastonhoitaja, osastonhoitaja tai muu johtaja), lääkäri tai toinen työryhmän jäsen. Tilanteet ilmenivät erilaisten työtehtävien myötä työpäivän aikana. Osittain tilanteita myös käytiin jälkikäteen läpi osastokokouksien ja kehittämisiltapäivien aikana. Osa haastatelluista työntekijöistä työskenteli haastatteluhetkellä paraikaa työyhteisössä, jossa käytettiin pelolla johtamiseen liitettyjä toimintatapoja kuten esimerkiksi huutaminen, uhkailu tai toisten mitätöinti. Osalla haastateltavista työntekijöistä tilanteista oli jo kulunut hieman aikaa, joko muutamia kuukausia tai vuosia.

Työntekijät kuvasivat pelolla johtamiseen liittyviä tilanteita ja kokemuksia pääasiassa työntekijän ja lähijohtajan välisinä tapahtumina. Työntekijät kokivat näissä tilanteissa, että heidän oli ensisijaisesti toimittava lähijohtajan osoittaman tavan mukaisesti. Pelolla johtaminen ilmeni tilannekuvauksissa huutamisena, raivoamisena, kiristämisenä, uhkailuna, syyllistämisenä, mitätöintinä ja asioiden tai sanomisten vääristelynä. Olen koonnut näitä tilannekuvauksien johtamistapojen ilmentymiä kuvioon 1. Tilannekuvauksista ilmeni työntekijän perusteetonta diagnosointia, persoonan tai tavan tehdä työtä arvostelua, työntekijän yksityisasioiden julkistamista ja henkistä alistamista. Työntekijät kokivat, että heitä tasapäistettiin, ripitettiin, vaiennettiin ja heiltä pantattiin tietoa. Lähijohtaja myös delegoi töitään työntekijän tehtäväksi. Työntekijät myös ilmaisivat, että heitä vaiennettiin tai he vaikenivat tilanteissa oma-aloitteisesti. Työntekijöillä oli myös mahdollista toimia tilanteissa toisin kuin pakottava, uhkaava tai mitätöivä henkilö heidän odotti toimivan. Näitä

mahdollisuuksia työntekijät käyttivät tilanteen sallimissa puitteissa. Muutamat haastateltavat toivat esille, että he pystyivät ennakoimaan tulevaa yhteenottoa lähijohtajan kanssa.



Kuvio 1. Pelolla johtamisen tilannekuvausten johtamistapojen ilmentymät

Pelolla johtamisen tilannekuvauksissa haastateltavat kertoivat tilanteiden synnyttämistä tunteista muun muassa ahdistuksen, häpeän, nöyrytyksen, pelon ja epävarmuuden tunteina. Tunteita kuvattiin osittain myös pelkona ja siihen liittyvinä fyysisinä tuntemuksina. Pelko ei kuitenkaan ollut pääasiallinen tunnetila, josta haastateltavat kertoivat kokeneensa. Pelon tunteen sijaan useassa haastattelussa esiin tulleita tunteita olivat ahdistus, häpeä, ärtymys ja viha. Tunteet ammattitaidon epäilystä, arvostuksen ja tuen puutteesta nousivat myös haastatteluissa voimakkaasti esille. Haastateltavat saattoivat ilmaista tilanteiden nostattamia tunteita pohdinnan kautta, jolloin tunnetilaa kuvattiin pitkin selontekoa. Haastateltavat kuvasivat myös kokemuksen nostattamia tunnetiloja jatkumona, joissa vaihtelivat erilaiset tunnetilat (Ote 1). Kokemuksiin liittyi myös epätoivon tunne. Tunnetilojen jatkumoa ja epätoivoa ilmaistiin selonteoissa varsin suorasanaisesti.

Ote 1.

Tietysti tulee se, ensinnäkin just tämä jos et oo tietänyt jotain asiaa, niin semmonen tietynlainen niin kuin häpeä, että kuinka minä nyt tälleen, että miksen minä en nyt tajunnut tämmöistä. Ja sitten tulee kamala viha eli sitten kauheesti vaan purpattaa toiselle että miten tämä voi nyt olla mahdollista ja muuten ja hyvin semmoinen niin kuin, niin kuin ahdistava olo mennä töihin. (Työntekijä 3)

Lisäksi kokemuksista nousi esille epäluottamus, joka työntekijöillä oli syntynyt johtajia kohtaan. Työntekijät kokivat, että tilanteiden seurauksena työstä hävisivät työn ilo ja huumori, eikä työhönmenoa ja työssäoloa enää koettu miellyttävänä kokemuksena. Selonteoissa kuvattiin sarkastisesti työn ilon ja työnteon kokemusten merkitystä työntekijälle. Eräs haastateltava toi esille lähijohtajan toteamuksen "*niin, työssä ei kuulemma tarvitse olla hauskaa*" joku on sanonut, että siellä vaan pitää käydä" (Työntekijä 2). Työntekijän perusteet työnteolle tuntuivat kuitenkin löytyvän jostakin muusta pakosta, vastoin lähijohtajan näkemystä. Työpaikan tilanteet mietityttivät myös vapaa-aikana ja tapahtumat vaikuttivat muun muassa työntekijöiden yönunen laatuun sekä osaltaan myös yleiseen kokemukseen hyvinvoinnista. Työntekijät kertoivat, että tilanteiden seurauksena he alkoivat aluksi epäillä itseään ja omaa käytöstään. Itsetutkiskeluun liittyi myös erilaisten tunnetilojen kuten esimerkiksi häpeän ja ahdistuksen syntyä, mutta myös kriittistä pohtimista ja vastustuksen siemeniä. Usein tilanne työssä koettiin aluksi tapahtumana, joka ei koskenut muita tai jonka kaltaiseen tapahtumaan kukaan toinen työntekijä ei olisi työpaikallaan joutunut. Kokemusta ei siten heti välttämättä jaettu esimerkiksi muiden työyhteisön jäsenten kanssa tai siitä ei keskusteltu muiden kanssa. Siten tilanne tuntui koskettavan vain kyseessä olevaa työntekijää.

Keskeiset tulokset ja päätelmät

Vuorovaikutuksen sisältäessä nöyryyttämistä, aggressiivista käytöstä, uhkailua, työtehtävien mielivaltaista muuttamista tai panettelua johtajan käytös on tuhoavaa ja pelottelevaa. Pelotteleva työilmapiiri voidaan myös luoda ja sitä voidaan ylläpitää jatkuvasti ja sattumanvaraisesti (mielivaltaisesti) muuttuvilla työkäytännöillä sekä toimintaperiaatteilla, joita ei mitenkään perustella. Työyhteisöissä pelottelua käytetään johtamisen vuorovaikutussuhteissa sekä sanallisena että sanattomana viestintänä. (Eriksson 2010, 201–203.) Näin ollen tilannekuvaukset sopivat sekä pelolla johtamisen että tuhoavan johtajuuden määritelmiin (ks. Einarsen ym. 2007; Parviainen 2008). Johtamiskuvausten mukaan pelolla johtaminen näytti olevan johtamistapa, jolla haastateltujen työntekijöiden työyhteisöjä johdettiin. Toisaalta pelolla johtamiskuvausten johtamistapoja voidaan myös pitää työpaikkakiusaamisena, jossa työntekijä on lähijohtajan kiusan kohde. Työterveyslaitos (2011) on määritellyt epäasiallisen kohtelun ja työpaikkakiusaamisen olevan jatkuvaa, toistuvaa kielteistä kohtelua, loukkaamista, alistamista tai mitätöintiä.

Myös Eriksson (2010) kuvaa pelolla johtamista osittain myös työpaikkakiusaamisena. Rajanveto pelolla johtamisen ja työpaikkakiusaamisen välillä on haastavaa. Usein työyhteisöissä ilmenevän pelottavan käyttäytymisen takana on Edwarsin ja O'Connellin (2007, 29) mukaan lähijohtaja. Estes ja Wang (2008, 218–222) tarkastelevat työyhteisöissä ilmenevää epäkohteliaisuutta ja toteavat, että epäkohteliaisuutta kuvataan myös kiusaamisena ja henkisenä väkivaltana. Epäkohteliaisuus tai epäasiallinen käytös voi ilmentää perinteistä johtamistapaa, jonka tavoitteena on varmistaa työntekijän tottelevaisuus ja alistuminen. Käytös voi myös olla merkki taitamattoman tai sosiaalisesti kyvyttömän johtajan yrityksestä saada työntekijät tottelemaan ja noudattamaan määräyksiä. St-Pierre ja Holmes (2008, 353–357) esittävät, että työyhteisössä esiintyvä väkivalta on monimuotoista ja koska kirjallisuudessa ei ole yhtenäistä määritelmää, niin väkivaltatilanteiden tunnistaminen on ongelmallista. Työpaikkakiusaamista ja työyhteisöissä ilmenevää henkistä väkivaltaa voidaan kuitenkin tarkastella myös institutionaalisena väkivaltana. Tällöin valta, valtasuhteet

ja vallankäyttö luovat perusteet kiusaamiselle ja henkiseen väkivalloille. Näin ollen johtamistilanteissa ilmenevä henkinen väkivalta tai kiusa on esimerkkinä sekä epäasiallisesta työntekijän kohtelusta että myös pelolla johtamisesta. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan puuttumaan työntekijään kohdistuvaan epäasialliseen tai häiritsevään kohteluun asiasta tiedon saatuaan kaikin käytettävissä olevin keinoin. Suomessa laki siis edellyttää työnantajan puuttumista näihin tilanteisiin, olivat ne sitten pelolla johtamista tai työpaikkakiusaamista.

Työyhteisöissä käytetyt johtamistavat aiheuttivat työntekijälle tunnekokemuksia, joita he kuvasivat pääasiassa ahdistuksen, häpeän, ärtymyksen ja vihan tunteina. Pelko tunteena ei ollut kuvausten merkittävin tunneulottuvuus. Pelolla johtaminen ei siis välttämättä perustu pelkoon tunteena, vaan johtamistapa saa voimansa muistakin tunteista. Työntekijät kokivat myös epävarmuutta, ammattitaidon epäilyn tunnetta sekä arvostuksen ja tuen puutetta. Fineman (2006) esittää, että tunteet ovat sekä persoonan että organisaation resursseja, joiden avulla erilaisia suunnitelmallisia toimintoja ja vuorovaikutussuhteita tulkitaan, muokataan ja riitautetaan. Tunteet liittyvät työssä ilmenevien merkitysten rakentumiseen ja kokemiseen. Kykymme tunkea ja ilmaista tunteita ovat osoitus kehityksestä, jonka ansiosta voimme kommunikoida ja sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Tämä kyky konkretisoituu erilaisten kokemusten ja sosiaalisen oppimisen myötä elinaikamme. Aiemmat tunnekokemukset myös ohjaavat käyttäytymistämme työyhteisössä. Locken (2009, 147–155) mukaan ihmiset kokevat tilanteet erilaisten kokemusperäisten tapahtumien ja ajatusten kautta, jolloin tietty tilanne voi aiheuttaa erilaisia tunteita eri ihmisillä. On kuitenkin huomattava, että johtaja voi valta-asemassaan vaikuttaa työyhteisön mielialaan (ks. myös Eriksson 2006b), jolloin esimerkiksi johtajan vihainen ja arvosteleva käytös luo työyhteisöön levottomuutta ja pelkoa, koska työntekijät kokevat johtajan itselleen uhkana. Siten tutkimuksessa ilmenneet tunneulottuvuudet viitoittivat merkittävästi työyhteisön toimintaa. Vaikka työyhteisön jäsenet eivät välttämättä kokeneetkaan pelkoa, heidän kokemuksensa heijastivat kielteisiä tunteita, jotka rajoittivat työyhteisön toimintaa. Näitä työyhteisössä ilmeneviä tunneulottuvuuksia on jatkossa tarkasteltava myös työyhteisön toiminnan ohjaajana.

Työntekijät kuvasivat selonteoissa tilanteita, joissa he vaikenivat tai heidät vaiennettiin. Työntekijät saattoivat vaieta oma-aloitteisesti arvioituaan tilannetta kokonaisvaltaisesti, jolloin arvio kielteisistä seuraamuksista hiljensi työntekijän. Myös työntekijän henkilö-kohtaiset voimavarat ohjasivat toimintaa. Näin ollen työntekijät vaikenivat herkästi väsytyään tai epäillessään omaa jaksamistaan. Nämä toimintatavat ilmentävät Kish-Gephartin tutkijakollegoineen (2009) esiintuomia vaikenemisen "lakeja", jolloin työntekijä punnitsee tilanteessa sekä hyödyt että haitat ja vasta tämän arvioinnin jälkeen päättää miten toimia tilanteessa. Lähijohtaja tai lääkäri saattoi myös vaientaa työntekijän, jolloin työntekijällä ei ollut mahdollisuutta puhua työtehtävänsä aikana tai hän ei olisi saanut puhua epäkohdista muiden kuin kyseessä olevan lähijohtajan kanssa. Tällöin toiminta on esimerkkinä Erikssonin (2010, 204) havainnosta, että lähijohtaja tai lääkäri huomioi ainoastaan oikeutensa käyttää asemansa tuomaa valtaa rajattomasti unohtaen vastuunsa. Siten hierarkkisissa vuorovaikutussuhteissa uhataan usein myös sanavapautta ja työntekijän omien etujen ajamista pidetään osittain kiellettyinä. On kuitenkin huomattava, että työntekijän asema on heikko, jos työelämää koskevaa lainsäädäntöä ei noudateta työpaikoilla. Tämä korostaa mielestäni työsuojelutoimenpiteiden ja myös ammattiyhdistystoiminnan merkitystä tilanteiden selvittämisessä.

Työntekijät määrittivät selonteoissaan hyvän johtajan, johtamisen ja johtajuuden piirteitä. Hyvä johtaja tukee, arvostaa ja kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti ja on oikeudenmukainen. Näitä piirteitä on myös kuvattu aiemmissa pelolla johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa (ks. Luomanen 2009; Eriksson 2010). Työntekijöiden mukaan hyvä johtaja tuntee työn substanssin, käyttää päätösvaltaansa ajoissa ja on selkeä eikä personoi asioita. Pelottavan johtajan käytöstä pidettiin esimerkkinä hierarkkisesta ja vanhentuneista johtamiskäytänteistä. Johtajia kohtaan esitettiin kritiikkiä siitä, että he eivät tunne työn substanssia, eivät tunne

työntekijöitään, eivät tue tai arvosta työntekijöitä eikä johtajia ole helppo lähestyä. Johtajia kuvattiin syyllistävinä, etäisinä, tasapäistävinä ja johtajat personoivat asiat. Johtamiskuvauksissa ilmenneet käsitykset johtajasta eroavat Grönroosin ja Perälän (2004, 13) kirjallisuuskatsauksessa esiin tulleista näkemyksistä. Suomalaisten terveydenhuollon johtamistutkimusten mukaan henkilöstö kokee lähijohtajan luottavan työntekijöiden ammattitaitoon, antavan hoitohenkilökunnalle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, ylläpitävän yhteishengen ja työtyytyväisyyden ilmapiiriä sekä antavan sosiaalista tukea. Myös työntulosten arviointi on aiempien tutkimusten mukaan oikeudenmukaista. Siten tutkimukseni johtamiskuvauksista on tulkittavissa eroava näkemys katsauksessa esitetystä terveydenhuollon johtamisen arjesta. Tutkimukseni mukaan työntekijöiden ammattitaitoa ei arvostettu eikä heitä tuettu työtehtävissään. He eivät myöskään voineet osallistua riittävästi työyhteisön päätöksentekoprosessiin. Johtamiskuvausten käsitykset johtajasta vastaavat Laineen tutkijakollegoineen (2011, 70–71) esittämiä tutkimustuloksia sosiaali- ja terveysalan johtamisesta. Heidän tutkimuksessaan vain joka neljäs vastaaja arvioi, että lähijohtaja tuki työntekijöitään riittävästi. Myös päätöksentekotapojen epäoikeudenmukaisuus korostui tutkimuksessa. Laineen ym. tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät arvioivat, että johtaminen on huonoa tai enintään kohtuullista. Tutkijat kuitenkin korostavat, että organisaation johtamiskäytännöt ja päätöksentekotapojen oikeudenmukaisuus lisäävät myös terveydenhuollon organisaatioiden kilpailukykyä kilpailtaessa osaavasta henkilöstä. Mielestäni tämä näkökulma on merkityksellinen ja seikka, joka on huomioitava myös johtamistoimintaa ja työelämää kehitettäessä.

Johtamistavat ja työtiimien toimintatavat vaikuttavat siihen, miten työntekijöiden hyvinvointi työyhteisössä rakentuu ja voi. Työntekijöiden sitoutumista ja työurien pidentämistä voidaan edistää johtamiskäytänteillä. Työyhteisön jäsenten tiedot, taidot ja osaaminen saadaan parhaiten hyödynnettyä johtamistavoilla, jotka eivät luo työyhteisön ylle uhkia. Työntekijöiden kokemus lähijohtajien riittämättömistä henkilöstöjohtamistaidoista luo haasteita sekä johtajien valintaan että myös johtamiskoulutukseen. Tutkimus osoitti, että työyhteisöissä ilmeneviä epäasiallista tai häiritsevää kohtelua ilmentäviä tilanteita on syytä tarkastella johtajan ja työntekijän välisinä vallankäytön ilmentyminä. Tutkimuksen mukaan johtamista ja johtajuutta on tarkasteltava elämänsäkaaren mukaan ilmenevien kokemusten taustoittamana sekä myös muuna tunnejohtamisena kuin pelolla johtamisena.

Kirjallisuusluettelo

- Castrén, P. (2001) Huipulla on aina tuullut. Teoksessa Castrén Paavo (toim.) Viisas valta – johtamisen paradoksit. Porvoo: WSOY, 12–66.
- Cortina, L. M. (2008) Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review* 33 (1), 55–75.
- Edwards, S. L. & O'Connell, C. F. (2007) Exploring bullying: Implication for nurse educators. *Nurse Education in Practice* 7, 26–35.
- Einarsen, S., Aasland, M. S. & Skogstad, A. (2007) Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly* 18, 207–216.
- Eriksson, M. (2006a) Pelko, johtaminen ja asiantuntijatyö. Teoksessa J. Parviainen (toim.) Kollektiivinen asiantuntijuus. Tampere: Tampere University Press, 115–151.
- Eriksson, M. (2006b) Vuorovaikutuksesta, pelottelusta ja johtajuudesta. Teoksessa H. Mäntylä, P. Tiittula & M. Wager (toim.) Pää hetkeksi pinnan alle. Akateeminen melontamatka. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-65, 103–106.
- Eriksson, M. (2010) Pelolla johtaminen: Johtajuuden karikkoja asiantuntijaorganisaatioissa. Teoksessa P. Pietikäinen (toim.) Valta Suomessa. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 191–209.
- Estes, B. & Wang, J. (2008) Integrative Literature Review: Workplace Incivility: Impacts on Individual and Organizational Performance. *Human Resource Development Review* 7 (2), 218–240.

- Ferris, G. R., Zinko, R., Brouer, R. L., Buckley, R. M. & Harvey, M. G. (2007) Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 18, 195–206.
- Fineman, S. (2006) Emotion and Organizing. Teoksessa *the SAGE Handbook of Organization Studies*. Second Edition. Elektroninen aineisto. [online] <URL: http://www.sage-reference.com.ezproxy.uef.fi:2048/hdbk_orgstudies2ed/Article_n23.html. Luettu 6.5.2011.
- Gadamer, H-G. (2001) *Beginning of Knowledge*. Lontoo: Continuum International Publishing.
- Grönroos, E & Perälä, M-L. (2004) Johtamistutkimus terveydenhuollossa – kirjallisuuskatsaus. Aiheita 22/2004. Helsinki: Stakes.
- Hatch, M.J. & Yanow, D. (2003) Organization Theory as an Interpretive Science. Teoksessa H. Tsoukas & C. Knudsen (toim.) *Organization Theory*. New York: Oxford University Press, 63–87.
- Hoff, T. (2010) Managing the negatives of experience in physician teams. *Health Care Management Review* 35 (1), 65–76.
- Hutchinson, M., Vickers, M., Jackson, D. & Wilkes, L. (2006) Workplace bullying in nursing: towards a more critical organisational perspective. *Nursing Inquiry* 13 (2), 118–126.
- Hyvinvoinnin rakentuminen vanhuspalveluissa (2011) Organisaatio, muotoilu ja johtaminen avaintekijöinä –tutkimushanke. [Verkkodokumentti]. Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. [online] <URL: <http://uef.fi/stj/hyvrava>. Luettu 31.3.2011.
- Isosaari, U. (2008) Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa. Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Väitöskirja. Acta Wasaensia No 188, Sosiaali- ja terveyshallintotiede 4. Vaasan yliopisto.
- Jolanki, O. & Karhunen, S. (2010) Renki vai isäntä? Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 395–410.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Kandolin, I., Karjalainen, A., Kasvio, A., Perkiö-Mäkelä, M., Priha, E., Toikkanen, J., Viluksela, M. (2010) Yhteenvedo, Työn ja työolojen muutokset vuosina 1997–2009. Työssä Suomessa. [online] <URL: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/yhteenvedo_ty_o_ja_terveys_suomessa_2009.pdf. Luettu 6.5.2011.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K. & Edmondson, A. C. (2009) Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior* 29, 163–193.
- Laine, M., Kokkinen, L., Kaarlela-Tuomaala, A., Valtanen, E., Elovainio, M., Keinänen, M. & Suomi, R. (2011) Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010. Kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A. & Gilin, D. (2009) Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302–311.
- Locke, E. A. (2009) Attain Emotional Control by Understanding What Emotions Are. Teoksessa E. A. Locke (toim.) *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. Indispensable Knowledge for Evidence Management. Chichester: John Wiley & Sons, 145–159.
- Luomanen, J. (2009) Fear and intimidation at work. Research report to the Finnish Work Environment Fund. [Verkkodokumentti] TSR. [online] <URL: <http://www.tsr.fi/files/TietokantaTutkittu/2008/108086Loppuraportti.pdf>. Luettu 6.5.2011.
- Lönnqvist, J. (2007) Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. 4. painos. Helsinki: Edita.
- Olson-Buchanan, J. B. & Boswell, W. R. (2008) An integrative model of experiencing and responding to mistreatment at work. *Academy of Management Review*, 33 (1), 76–96.
- Parviainen, J. (2008) Pelko johtamisen välineenä: Käskyttämisestä kollektiivisten pelkojen strategiseen hyväksikäyttöön suomalaisessa työelämässä. *Hallinnon Tutkimus* 3, 3–13.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. (2009) Kurssi kohti diskurssia. Tampere: Vastapaino.
- Poutanen, H. (2011) Miten sanastomme kuvaa johtajuutta? *Premissi* 2, 49–51.

- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietikäinen, T. A. & Koivunen, N. (2005) Jaetun johtajuuden särvät. Helsinki: Talentum.
- St-Pierre, I. & Holmes, D. (2008) Managing nurses through disciplinary power: a Foucauldian analysis of workplace violence. *Journal of Nursing Management*, 16, 352–359.
- Tierney, P. & Tepper, B.J. (2007) Introduction to The Leadership Quarterly Special Issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly* 18, 171–173.
- Työterveyslaitos (2011) Epäasiallinen kohtelu ja kiusaaminen työssä. [Verkkodokumentti] [online] <URL: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/epaasiallinen_kohtelu_ja_kiusaaminen/sivut/default.aspx. Luettu 6.5.2011.
- Työturvallisuuslaki 738/2002.
- Vuori, J. (2007) Terveysjohtaminen ja -hallinto tieteenalana. Teoksessa J. Vuori (toim.) Terveys ja johtaminen. Terveystieteiden tutkimuskeskus terveydenhuollon työyhteisöissä. 1.-2. painos. Porvoo: WSOY, 10–33.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2010) Työolobarometri, Lokakuu 2009 [Verkkodokumentti] Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 34/2010. [online] <URL: http://www.tem.fi/files/27208/TEM_34_2010_nettili.pdf. Luettu 11.5.2011.

Varusmiesten ja siviilipalvelusvelvollisten suuntautuminen työhön ja opiskeluun

Valdemar Kallunki & Olli Lehtonen

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

.....

Abstrakti

Aikaisemmassa tutkimuksessa varusmiespalvelukseen sopeutumisen on nähty luovan valmiuksia, jotka ovat hyödynnettävissä myös työelämässä. Tässä tutkimuksessa vertaillaan siviilipalvelusta ja varusmiespalvelusta suorittavien työ- ja opiskelutilannetta sekä kotiutumiseen liittyvää epävarmuutta. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti eri siviilipalvelusryhmät kuten varusmiespalveluksen kautta, suoraan kutsunnasta ja vasta kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyvien ryhmät. Tulokset osoittavat merkittäviä eroja varusmies- ja siviilipalvelusta suorittavia koskevien ryhmien työhön ja opiskeluun suuntautumisessa. Siviilipalvelusta suorittaviin liittyi suurempi työelämästä syrjäytymisen riski kuin varusmiehiin. Erityisesti varusmiespalveluksen kautta ja kutsuntojen jälkeen siviilipalvelukseen päätyviin liittyy erityispiirteitä.

Avainsanat: varusmiespalvelus, siviilipalvelus, työelämä, syrjäytymisriski.

Johdanto

Yleiseen asevelvollisuuteen perustuvassa järjestelmässä varusmies- ja siviilipalveluksella on myös työelämään liittyviä heijastusvaikutuksia. Asevelvollisuuden merkitystä korostaa osaltaan se, että suomalaisista nuorista miehistä palveluksen suorittaa eurooppalaisittain vertailtuna poikkeuksellisen korkea osuus (Siviilipalvelus 2011, 38). Viime vuonna ilmestyneessä raportissa Suomalainen asevelvollisuus (2010) on tavoitteeksi asetettu asevelvollisuuden myönteisten yhteiskunnallisten vaikutusten vahvistaminen. Yksi osatekijä kokonaisuudessa on varusmiespalveluksen tukeman sopeutumiskyvyn vaikutus työelämässä. Mikael Salon yli 2000 varusmieheen kohdistuneessa väitöstutkimuksessa (2008) keskeisimpiä selittäjiä varusmiespalvelukseen sopeutumiselle oli sitoutuminen varusmiespalvelukseen sekä sopeutuminen eri tekijöihin kuten sosiaalisiin suhteisiin, fyysiseen rasitukseen, koulutusohjelmaan, käskyvaltasuhteisiin, kotoa poissaoloon ja henkisiin paineisiin (Salo 2008). Salon mukaan (ibid., 211–212) varusmiespalvelus tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia tukea siviiliorganisaatioillekin merkityksellistä nuorten kehitystä ja hyvinvointia, sillä keskeiset varusmiespalvelukseen sopeutumisen ulottuvuudet liittyvät myös työelämän vaatimukseen kuten tiimityöhön, sääntöjen noudattamisen kykyyn ja itsekontrolliin.

Perinteisesti asevelvollisuus onkin nähty yhteiskunnallisen velvollisuuden lisäksi kasvattavana kokemuksena, joka antaa valmiuksia nuorelle myöhempää elämää varten. Varusmiespalvelukseen astuminen on yhä lähes itsestään selvä, ylisukupolvisia piirteitä sisältävä käyttäytymismalli, jota koskevaan poikkeamaan eli siviilipalvelukseen liittyy

stigmatisoiva piirre (Salasuo 2009, 198–199). Varusmiespalveluksen suhde siviilipalvelukseen on säilynyt viime vuodet suhteellisen vakaana. Merkittävin muutos varusmiespalveluksen osalta on ollut vuosina 2005–2009 tapahtunut keskeyttäjäien osuuden nouseminen 15 prosentista 20 prosenttiin (Suomalainen asevelvollisuus 2010, 69). Siviilipalvelukseen hakeutuvien 7 prosentin osuus ikäluokasta on pysynyt samalla tasolla vakaumuksen tutkimisesta luopumisen eli 1990-luvun alkuvuosien jälkeen: vain noin kaksi prosenttia ikäluokasta hakeutuu suoraan kutsunnoista siviilipalvelukseen, kun kutsuntojen jälkeen hakeutuvien osuus on noin viisi prosenttia ikäluokasta (Suomalainen asevelvollisuus 2010, 44). Merkittävä reitti siviilipalvelukseen kulkeekin varusmiespalveluksen keskeyttämisen kautta tilanteessa, jossa motivaatiota varusmiespalveluksen loppuunsaattamiseen ei ole nuorella löytynyt.

Asevelvollisuuden yhteiskunnallisia vaikutuksia tai sen vaikutuksia nuoren aikuisen muuhun elämään on tutkittu varsin vähän (Suomalainen asevelvollisuus 2010, 8; Määttä 2007, 13). Erityisen harvinaisia ovat tutkimukset, jotka sisältävät sekä siviilipalveluksen ja varusmiespalveluksen suorittajia. Aiemmin merkittävää tutkimuksellista ja kehittämiseen liittyvää huomiota ovat saaneet lähinnä varusmies- ja siviilipalveluksen keskeyttäjäien hyvinvointi ja syrjäytymisriski (Stengård ym. 2009; Stengård ym. 2008). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan siviilipalveluksen suorittajia vertailukohtana myös varusmiespalvelusta suorittavat. Kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti palvelusvelvollisten työ- ja opiskelutilanne sekä kotiutumiseen liittyvä epävarmuus.

Varusmies- ja siviilipalvelus nuorten eriyttäjinä

Keskeinen asevelvollisuuden yksilötason ja yhteiskunnallista vaikutusta koskeva näkökulma liittyy nuorten opiskelun ja työelämän jatkumiseen palveluksen jälkeen. Työurien pidentäminen on asetettu yhteiskunnalliseksi tavoitteeksi tilanteessa, jossa väestön ikääntyminen merkitsee työikäisen väestön määrän alenemista noin 150 000 hengellä vuoteen 2025 mennessä (Työurat pidemmiksi 2011, 12). Nuorten osalta kyse on työuran aikaistamisesta. Tästä näkökulmasta on erityisen tärkeää, ettei erilaisiin siirtymävaiheisiin kuten perusasteen ja jatko-opintojen tai suoritettun tutkinnon ja työelämän väliin jäisi aukkoja (Myrskylä 2011, 23). Nuorten miesten osalta yksi siirtymävaihe liittyy varusmies- ja siviilipalveluksen alkamiseen ja päättymiseen. Tyypillisin asevelvollisuuden vaihe sijoittuu noin 20 vuoden ikäisenä toisen asteen koulutuksen jälkeiseen solmukohtaan, jonka jälkeen suunnataan joko jatkokoulutukseen tai työelämään (Määttä 2007, 13). Osalla siviilipalveluksen suorittajista varusmiespalveluksen keskeyttäminen aiheuttaa kuitenkin erityisen viiveen asevelvollisuuden suorittamisessa (Suomalainen asevelvollisuus 2010, 45).

Varusmies- ja siviilipalveluksen erilaisuus palvelusmuotoina tuottaa myös palvelukseen suuntautuvien ryhmien valikoitumista, joka voi olla nähtävissä ryhmien eroina siviilielämässä. Valikoitumiseen voidaan nähdä vaikuttavan palveluksen luonteen lisäksi ainakin erot palveluksen pituudessa ja rasittavuudessa, siviilipalveluksen toimiminen palvelusvelvollisuuden toissijaisena vaihtoehtona ja siviilipalvelukseen liittyvät erityiset valikoitumisperusteet. Lievänä kynnyksenä siviilipalvelukselle toimii se, että enemmistö varusmiehistä suorittaa alle vuoden eli joko 180 (42 %) tai 270 (15 %) vuorokauden palveluksen (Virtanen 2011, 149), kun taas kaikki siviilipalvelusmiehet suorittavat 362 vuorokauden palveluksen (Siviilipalvelus 2011). Siviilipalvelukseen kuuluu siviilipalveluslain (2007/1446) mukaan ”peruskoulutusjakso, yhteiskunnalle hyödyllinen siviiliuonteinen työpalvelu, täydennyspalvelus, ylimääräinen palvelus ja liikekannallepanon aikainen palvelus”. Palvelusmuotojen rasittavuudessa on merkittäviä eroja: siviilipalvelukseen ei kuulu lainkaan varusmiespalveluksen edellyttämiä jopa 102 viikkotunnin maastoharjoituksia (180 vuorokautta suorittavilla noin 30), ja koulutusjakson jälkeinen siviilipalveluksen työpalvelu kestää 36:sta 40 viikkotuntiin majoittumisen tapahtuessa yleensä kotona (ibid., 20). Myös työpalvelupaikkojen tarjonnalla voi olla pieni vaikutus siviilipalvelukseen suuntautumiseen:

työpalvelus suoritetaan useimmiten sosiaali- ja terveydenhuollon, opetus-, kulttuuri- tai pelastustoimen taikka väestönsuojelun tai ympäristönsuojelun tehtävissä (Siviilipalvelus 2011, 15). Siviilipalvelus ei enää valikoi voimakkaasti eettisin perustein, sillä nykyisessä siviilipalveluslaissa ei edellytetä eritellysti joko uskonnollista tai eettistä vakaumusta (ibid., 14).

Molemmissa kohderyhmissä on kyse suhteellisen hyvinvoivista nuorista. Varusmiespalveluksen keskeyttämisprosenttien nouseminen merkitsee todennäköisesti niiden nuorten, joilla on kohonnut syrjäytymisriski (Stengård ym. 2009), aikaisempaakin tarkempaa karsiutumista asepalveluksesta. Osittain pahoinvoivaa ryhmää siirtyy siviilipalvelukseen, sillä varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen siirtyneillä on todettu kertyneen varusmiespalvelusta suorittavia enemmän erilaisia kuormittavia taustatekijöitä (Parkkola ym. 2001). Pääkaupunkiseudulla asuvien varusmies- ja siviilipalveluksen keskeyttäjiä on lisäksi tutkimustulos, jonka mukaan siviilipalveluksen keskeyttäneillä oli varusmiespalveluksen keskeyttäneitä enemmän erilaisia psyykkisiä ja sosiaalisia ongelmia (Stengård ym. 2009). Tiivistetysti voidaankin sanoa, että siviilipalvelusta suorittavien valikoitumiseen sekä varusmiespalveluksen kautta että suoraan tulevana ryhmänä vaikuttaa tekijöitä, jotka korostavat ryhmän varusmiehistä poikkeavia sosiaalisia ja terveydellisiä piirteitä. Tutkimuksellisesti kiinnostavia ovat palvelusmuotojen erot työhön ja opiskeluun liittyvässä suuntautumisessa. Yhteiskunnallisesti merkityksellistä ovat lisäksi asevelvollisuuden suoritusajankohdat suhteessa työ- tai koulutusuraan, sillä erilaiset ajoitukset ovat yhteydessä varusmiespalveluksen aiheuttamiin taukoihin: heti lukion tai ammatillisen koulutuksen jälkeen suoritettu asevelvollisuus niveltyy todennäköisimmin jatko-opintojen tai työelämän saumakohtaan (Määttä 2007; Laaksonen 2004; Suomalainen asevelvollisuus 2010).

Tutkimustehtävä ja aineisto

Tutkimuksen tehtävänä on vertailla varusmies- ja siviilipalvelusta suorittavien työ- ja opiskelutilannetta sekä kotiutumiseen liittyvää epävarmuutta. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat erilaiset siviilipalvelukseen suuntautumista koskevat ryhmät: varusmiespalveluksen keskeyttäjinä, suoraan kutsunnasta sekä kutsunnan jälkeisen harkinnan kautta siviilipalvelukseen tulevat. Varusmiespalveluksen keskeyttäjinä siviilipalvelukseen tulevien ryhmän koulutus- ja opiskelutilanteen oletetaan olevan muita heikompi. Oletus perustuu edellä mainittuun keskeyttäjiä hyvinvointia koskevaan aikaisempaan tutkimukseen ja keskeyttämisen aiheuttamaan palvelusta koskevaan katkokseen, jonka voidaan olettaa haittaavan itsessään työ- ja opiskelu-uraa. Kiinnostuksen kohteena on erityisesti työ ja opiskelu, sillä kyseisiin osa-alueisiin on mahdollista vaikuttaa tehokkaasti eri toimijoiden yhteistyötä vahvistamalla, palvelukseen liittyviä siirtymiä helpottamalla sekä asevelvollisuuden aikaista opinto- ja työelämäohjausta kehittämällä. Artikkelin tarkoituksena on tarjota yleiskuvaus, kehittyneempi analyysi jää myöhempisiin tarkasteluihin.

Tutkimuksen aineistona on vuoden 2011 alkupuoliskolla kerätty kysely 902:lta tammikuussa 2011 palvelukseen tulleet alosvaiheen varusmieheltä ja 461:lta helmi- ja kesäkuun välillä palvelukseen astuneelta koulutusjakson siviilipalvelusmieheltä. Molempiin vastausryhmiin kuului lähinnä suomenkielisiä vastaajia. Varusmiehiä koskeva aineisto kerättiin alosvaiheen lopussa olevilta varusmiehiltä kansalaiskasvatustapahtuman yhteydessä järjestetyissä vastaustilaisuuksissa, joihin osallistui yhteensä 1069 varusmiestä. Vastausprosentti oli siten 84,4². Siviilipalvelusmiehiä koskeva aineisto kerättiin

² Vastausprosentti on laskettu kyselyyn mukaan otettujen lomakkeiden mukaan. Lomakkeita palautettiin kaikkiaan 930, joista 28 jouduttiin hylkäämään puutteellisen täyttämisen vuoksi.

koulutusjakson viimeisellä viikolla viideltä helmi- ja kesäkuun välille sijoittuneelta saapumiserältä oppitunneilla, joihin osallistuneista siviilipalvelusmiehistä vain kaksi kieltäytyi vastaamasta kyselyyn. Palveluksessa olleita siviilipalveluksen suorittajia oli kyselyn keräämisajankohtina kaikkiaan 621, joista siis 74,7 prosenttia osallistui sekä tilaisuuksiin että kyselyn täyttämiseen³. Keräämisajankohdan sijoituttua alokaskauden ja koulutusjakson loppuvaiheeseen aineistoista ovat pääasiallisesti jo karsiutuneet terveydellisistä tai muista syistä palveluksesta vapautetut.

Aineisto on edustava erityisesti siviilipalvelusvastaajien alkuvuoden saapumiserien osalta, sillä kysely on kerätty Suomen ainoassa siviilipalvelusmiehiä kouluttavassa yksikössä Lapinjärven koulutuskeskuksessa. Vastaajissa painottuvat kaupunkimaisista ja erityisesti varusmiesten osalta Etelä-Suomen läänin kunnista kotoisin olevat asevelvolliset (Taulukko 1). Siviilipalvelusvastaajien kohdalla painotus johtuu siviilipalvelukseen suuntautuvien epätasaisesta jakaumasta maan sisällä, kun taas varusmiesten osalta aineisto on näyte yhden joukko-osaston yhden saapumiserän varusmiehistä⁴. Sekä siviilipalvelu- (80 %) että varusmiesvastaajista (87,1 %) valtaosa oli kotoisin kaupunkimaisista kunnista. Merkittävin ero osuuksissa liittyi taajaan asutuissa kunnista tullessiin, joita oli varusmiehistä seitsemän prosenttia ja siviilipalvelusvastaajissa 12 prosenttia. Maaseutumaisista kunnista olevien osuus oli lähellä toisiaan (SivP: 8 %; VaP: 6 %).

Taulukko 1. Siviilipalvelus- ja varusmiesvastaajat läänin mukaan

	Siviilipalvelusvastaajat		Varusmiehet	
	N	%	N	%
Etelä-Suomi	239	51,8	795	88,1
Itä-Suomi	52	11,3	31	3,4
Länsi-Suomi	103	22,3	24	2,7
Pohjois-Suomi	33	7,2	5	,6
Missing	34	7,4	47	5,2
Total	461	100	902	100

Varusmiespalveluksen kautta siviilipalvelukseen tulleiden osuus oli puolet (50 %) siviilipalvelusvastaajista, mikä on noin kymmenen prosenttiyksikköä raportissa Siviilipalvelus 2020 arvioitua alhaisempi (Siviilipalvelus 2011, 21). Suoraan kutsunnoista (25 %) ja kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneiden (25 %) osuudet olivat aineistossa samalla tasolla. Vastaajista vajaat puolet (45 %) oli suorittanut lukion⁵. Vuosina 2007–2009 42 prosenttia peruskoulun päättäneistä miehistä aloitti lukion, mikä on hieman vähemmän kuin tämän tutkimuksen lukion jo suorittaneiden osuus (Koulutukseen hakeutuminen 2010; VPPV 2009; VPLP 2008). Eroa voi selittää osin lukion suorittaneiden peruskoulutustasoa alhaisempi osuus palveluksen keskeyttäneissä ja kutsunnoissa vapautetuissa. Merkittävämpää on kuitenkin, että lukion suorittaneiden osuus oli siviilipalvelusvastaajilla (53 %) huomattavasti korkeampi kuin varusmiehillä (41 %). Siviilipalvelusmiesten todellista ikäluokkaa suurempi osuus kasvattaa siten lukion käyneiden osuutta aineistossa⁶. Huolimatta kevätkauteen ja yhteen joukko-osastoon sijoittuneesta aineiston keräämisestä aineisto näyttää vastaavan koulutuksellisesti nuorten miesten yleistä tilannetta⁷.

³ Poisjääneitä olivat esimerkiksi lomalla tai sairaana olleet ja ruotsinkieliset koulutusryhmät.

⁴ Joukko-osastoa ei nimetä tutkimuslupaehtojen vuoksi.

⁵ Yli puolet (55 %) oli suorittanut peruskoulun, ja vain viidellä oli peruskoulu suorittamatta.

⁶ Siviilipalvelusmiehiä on normaalisti 7 % ikäluokasta, mutta tässä tutkimuksessa heitä oli kohde-ryhmän riittävän määrän takaamiseksi 34 % aineistosta (ks. Suomalainen asevelvollisuus 2010, 44).

⁷ Naisia aineistossa oli kaikkiaan 12 vastaajaa, joista yksi suoritti siviilipalvelusta.

Tammikuu edustaa varusmiesten osalta oletusarvoista saapumiserää, sillä suurin osa 18 vuotta täyttävistä kutsunnoissa olijoista määrätään palvelukseen sen vuoden tammikuulle, jolloin hän täyttää 20 vuotta (VKKE 2011). 19 vuotta täyttävien osuus olikin sekä varusmiehissä (9,3 %) että siviilipalvelusvastaajissa (6,2 %) alhainen. Siviilipalvelusaineiston keräämisen kohdentuminen varusmiehiä hieman myöhemmille kevään saapumiserille ei vaikuttanut merkittävästi aineistojen koulutuksellisiin eroihin vastavalmistuneiden osalta. Tuoreiden ylioppilaiden eli kyselyvuonna 19 vuotta täyttävien lukion suorittaneiden osuus oli siviilipalvelusaineistossa 5 prosenttia, kun kahdessa ja puolessa vuodessa kirjoittaneita tai vuotta aikaisemmin koulun aloittaneita tuoreita ylioppilaita oli varusmiehissä kaikkiaan kahdeksan (0,9 %). Varusmiehissä oli kolminkertaisesti (28 %) siviilipalvelusvastaajiin (9 %) verrattuna 20 vuotta täyttäviä toisen asteen ammatillisen koulutuksen suorittaneita, vaikka ammatillisen koulutuksen käyneiden osuudet olivat palvelusmuodoissa muuten lähellä toisiaan⁸. Siviilipalveluksen suorittajien kevään valmistumisen kannalta päinvastaiset erot eivät kuitenkaan aiheudu kyselyn siviilipalvelus- ja varusmiessaapumiserien keräämisajankohdan eroista, vaan kuvaavat palvelusryhmien todellisia eroja. Siviilipalveluksen saapumisryhmien sijoittuminen kuukaudesta viiteen kuukautta varusmiesryhmää myöhemmäksi ei siten näytä johtaneen – palvelusvelvollisuuden keskeisimpien ikävuosien eli 19 ja 20 vuotta täyttävien osalta – kevään valmistuneiden ylikorostumiseen siviilipalvelusaineistossa. Syynä tähän on osaltaan palvelusajankohdan määräytyminen useimmiten vuosi tai kaksi vuotta aiemmin pidetyissä kutsunnoissa.

Analyysimenetelminä käytetään t-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysiä ja kovarianssianalyysiä. Ryhmien välisten erojen testaamisessa käytetään Tukeyn post-hoc -testiä ja varianssien poiketessa toisistaan Tamhanen T2-testiä. Epäparametriin ryhmävertailuihin käytetään Mann-Whitneyn U ja Kruskal-Wallis -testejä. Merkitsevyydet raportoidaan joko p-arvolla tai kolmiportaisella viitteellä ($p \leq 0,001 = ***$; $p \leq 0,01 = **$; $p \leq 0,05 = *$).

Tulokset

Palvelusryhmien ikä ja koulutuksellinen tausta

Siviilipalveluksen valitsemiseen liittyy merkittävä asevelvollisuuden suorittamista viivästyttävä vaikutus. Kyselyyn vastanneiden siviilipalvelusmiesten keski-ikä ja -hajonta (21,6 vuotta, $STD=2,2$) olivat selvästi varusmiehiä korkeampia (20,2 vuotta, $STD=0,9$). Ikäkeskiarvot poikkesivat myös tilastollisesti toisistaan⁹. Kun neljä viidestä (82 %) varusmiehestä täytti kyselyvuonna 19 tai 20 vuotta, vastaava osuus siviilipalvelusmiehillä oli neljä kymmenestä (40 %). Siviilipalvelusta suorittavien ikähajonta liittyy palvelustyyppin erityispiirteisiin: varusmiehet erottuivat nuoremmalla iällä sekä kutsunnan jälkeen (22,4 vuotta) että varusmiespalveluksen kautta siviilipalvelukseen päätyneistä (21,7 vuotta), mutta eivät suoraan kutsunnoista siviilipalvelukseen tulleista (20,4 vuotta)¹⁰. Kutsuntojen jälkeen siviilipalvelukseen päätyvät siis lykkäävät eniten palvelusta. Varusmiespalvelu muodostaa sen sijaan keskeyttäjiille itsessään viiveen siviilipalvelukseen tulossa, sillä palveluksen jatkaminen suoraan siviilipalveluksessa ei ole nykyisellään mahdollista (Suomalainen asevelvollisuus 2010, 45-46).

⁸ Varusmiehissä toisen asteen ammatillisen koulutuksen suorittaneita oli 35 prosenttia, siviilipalvelusvastaajissa 31 prosenttia. Ammatillisen koulutuksen käyneet siviilipalvelusvastaajat olivat viivytäneet palvelustaan, sillä 19 vuotta täyttäviä toisen asteen ammatillisen koulutuksen suorittaneita oli molemmissa palvelusmuodoissa vain 2.

⁹ $t_{(528)}=12,7***$. Siviilipalvelusmiehet ($ka=21,6$; $s=2,2$; $N=451$) ja varusmiehet ($ka=20,2$, $s=0,9$; $N=890$).

¹⁰ $F_{(3,1334)}=128,0***$. Varusmiehet ($ka=20,2$) poikkesivat kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneistä ($ka=22,4$; Tamhane $p<0,001$) sekä varusmiespalveluksen kautta tulleista ($ka=21,7$; $p<0,001$).

Siviilipalvelusvastaajat olivat varusmiehiä useammin lukion käyneitä¹¹, mutta ammatillisessa koulutuksessa ei ollut ryhmien välillä eroa. Molemmissa muuttujissa, sekä peruskoulutuksessa¹² että ammatillisessa koulutuksessa¹³, oli tilastollisia eroja, kun tarkasteluun otettiin siviilipalvelukseen suuntautumista koskevat ryhmät. Lukion suorittaneet päätyvät muita useammin ilman varusmiespalveluksen kokeilua siviilipalvelukseen: erityisesti kutsunnasta suoraan ja kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneet ryhmät olivat peruskoulutukseltaan korkeammin kouluttautuneita kuin varusmiespalveluksen kautta tulleet tai varusmiehet¹⁴. Kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneiden korkeampi ikä liittyykin todennäköisesti yleisimpään lykkäysperusteeseen eli opiskeluun (TTMP 2009, 46). Ammatillisen koulutuksen osalta heikoimmin kouluttautuneita olivat kutsunnasta siviilipalvelukseen tulleet ja korkeimmin kouluttautuneita kutsunnan jälkeen tai varusmiespalveluksen kautta siviilipalvelukseen tulleet¹⁵. Varusmiespalveluksen kautta siviilipalvelukseen tuleminen näyttää siis olevan tyypillisempää ammatillisen tutkinnon suorittaneilla ja suora reitti lukion suorittaneilla. Varusmiehet sijoittuvat ammatilliselta koulutukseltaan keskitasolle¹⁶.

Vailla ammatillista koulutusta peruskoulupohjalla olevien osuus oli varusmiehillä (18 %) hieman korkeampi kuin siviilipalvelusta suorittavilla (15 %). Kouluttautuneimman ryhmän eli ammattikorkeakoulun tai yliopiston suorittaneiden osuus oli siviilipalvelusvastaajilla (7 %) huomattavasti korkeampi kuin varusmiehillä (1 %). Korkea-asteen opintojen takia palvelustaan lykkäävistä suurempi osa päätyy siis siviilipalvelukseen. Tälle ryhmälle (N=30) ominaista oli siviilipalvelukseen päätyminen joko kutsunnan jälkeen tai varusmiespalveluksen kautta, sillä vain yksi (3 %) ryhmää edustavista oli suuntautunut siviilipalvelukseen jo kutsunnasta. Ammatillisen koulutuksen ryhmäeroihin vaikuttaa keskeisesti vastaajaryhmien ikäerot, kun taas peruskoulutus kuvaa paremmin ryhmien todellisia eroja.

Päätoimi

Ennen palvelusta vallinneelta päätoimeltaan vastaajat jakautuivat kolmeen pääryhmään: opiskelijoihin (27 %), työntekijöihin (46 %) ja työttömiin tai lomautettuihin (23 %). Muiden ryhmien kuten toimihenkilöiden tai yrittäjien osuus aineistossa oli vähäinen¹⁷, joten toisen palveluksessa olevien ja yrittäjien ryhmät yhdistettiin. Siviilipalvelusta suorittavat ja varusmiehet poikkesivat kolmen pääryhmän osuuksiltaan selvästi toisistaan (Taulukko 2): siviilipalveluksen suorittajissa kolmen ryhmän osuudet olivat muutaman hengen tarkkuudella samat, mutta varusmiehissä yliedustettuina olivat työssä tai yrittäjinä olevat ja aliedustettuina työttömät ja opiskelijat. Kun tarkasteluun otettiin siviilipalveluksen sisäiset ryhmät, huomattiin että työttömiä oli alhaisimman osuuden siviilipalvelusryhmässäkin, suoraan kutsunnasta tulleissa, 27 prosenttia eli enemmän kuin varusmiehissä. Samoin korkeimman työssäkäyvien osuuden ryhmän, varusmiespalveluksen keskeyttäneiden siviilipalveluksen suorittajien, osuus (37 %) oli varusmiehiin verrattuna alhainen. Valikoitumista oli tapahtunut siten työttömyyden osalta jo nuorimmassa siviilipalvelusryhmässä, ja työllisyyden osalta myös varusmiespalveluksen keskeyttäneet siviilipalveluksen suorittajat poikkesivat muista varusmiehistä.

¹¹ $U=175968^{***}$: Peruskoulutus: siviilipalvelusvastaajat (MR = 722), varusmiehet (MR = 644).

¹² $\chi^2 = 29$, df=3, $p<.001$.

¹³ $\chi^2 = 20$, df=3, $p<.001$.

¹⁴ Kutsunnasta suoraan (MR = 797, N = 112), kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen (MR = 751, N = 114), varusmiespalveluksen kautta tulleet (MR = 669, N = 219) tai varusmiehet (MR = 643).

¹⁵ Kutsunnasta siviilipalvelukseen tulleet (MR = 543, N=111), kutsunnan jälkeen tulleet (MR = 710, N=113), varusmiespalveluksen kautta tulleet (MR = 706, N=215).

¹⁶ Varusmiehet (MR = 654, N=876).

¹⁷ Maatalousyrittäjiä (N=17), alempia toimihenkilöitä (N=7), ylempiä toimihenkilöitä (N=4), johtavassa asemassa olevia (N=2), maatalousyrittäjiä (N=3) ja koti-isiä (N=1).

Taulukko 2. Vastaajien päätoimi ennen palvelustaan. ($\chi^2=68,1$, $df=2$, $p<,000$)

	Siviilipalvelusvastaajat		Varusmiehet	
	N	%	N	%
Työtön/lomautettu	139	33,5	159	18,4
Opiskelija	140	33,7	214	24,8
Työssä/yrittäjä	136	32,8	489	56,7
Total	415	100	862	100

Tarkasteluun otetut palvelusryhmät poikkesivat myös elämänsä aikana koetun työttömyyden osalta toisistaan¹⁸: kutsunnan jälkeen tai varusmiespalvelun kautta siviilipalvelukseen tulleet poikkesivat ($p\leq,001$) varusmiehistä ja suoraan kutsunnasta siviilipalvelukseen tulleista yleisemmällä työttömyyden kokemuksellaan. Erot säilyivät merkitsevinä, vaikka tulos oikaistiin vastaajien iällä ja asuinmaakunnalla¹⁹. Tätäkin selvemmät erot vallitsivat palvelusryhmien välillä tuloissa ennen palvelusaikaa²⁰. Taustalla vaikuttavat palvelusryhmien merkittävät erot palvelusta edeltävän päätoimen osalta. Erot ryhmien välillä tuloissa heikkenivät mutta säilyivät kuitenkin merkitsevinä, kun tulos oikaistiin vastaajien päätoimella, iällä ja asuinmaakunnalla²¹. Varusmiesten tulot olivat oikaistuilla arvoillakin suurempia kuin eri siviilipalvelusryhmillä²². Tuloksen perusteella siviilipalveluksen suorittajat sijoittuvat varusmiehiä vähemmän ansaitsevaan asemaan päätoimesta, iästä ja asuinmaakunnasta riippumatta.

Tavoitteet ja kotiutuminen

Palvelusryhmien välisiä eroja tarkasteltiin lisäksi elämänsä rakentamisvaiheessa olevien nuorten tulevaisuudentavoitteiden osalta. Edellä esitetyt erot palvelusryhmien välillä voivat liittyä tulevaisuuden suunnitelmien selkiytyneisyyttä tai motivaatiota koskeviin eroihin. Siviilipalvelukseen voi siis valikoitua nuoria, joiden tulevaisuudensuunnitelmat eivät ole yhtä selkiytyneitä kuin varusmiehillä. Tätä mahdollisuutta tarkasteltiin ammatilliseen suuntautumiseen, koulutukseen ja uraan liittyvien tulevaisuudentavoitteiden selkiytyneisyyttä koskevilla kysymyksillä. Koulutustavoitteita koskevassa kysymyksessä ei ollut tilastollisia eroja. Varusmiesten ammatilliset²³ ja urasuuntautuneisuutta²⁴ koskevat tavoitteet olivat siviilipalvelusvastaajia selkiytyneempiä. Eroja oli myös neljän palvelusryhmän välillä ammatillista suuntautumista²⁵ ja tätä selkeämmin uraa²⁶ koskevien tavoitteiden selkiytyneisyydessä. Kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneillä ($ka=2,9$) oli tilastollisesti selkiytymättömämmät uratavoitteet kuin varusmiehillä ($ka=3,4$; $p<,001$) ja varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulleilla ($ka=3,3$; $p=,038$). Sen sijaan suoraan kutsunnasta siviilipalvelukseen tulleiden ($ka=3,1$) keskiarvoero varusmiehiin verrattuna jäi

¹⁸ $F_{(3,1333)}=27,6^{***}$.

¹⁹ $F_{(3,1198)}=6,0^{***}$.

²⁰ $F_{(3,1321)}=36,1^{***}$.

²¹ $F_{(3,1048)}=4,4^{**}$.

²² Oikaistut keskiarvot asteikolla 1-5: varusmiehet ($ka=1,9$), varusmiespalveluksen kautta ($ka=1,5$), kutsunnasta suoraan ($ka=1,4$) tai kutsunnan jälkeen ($ka=1,3$) siviilipalvelukseen tulleet.

²³ $t_{(1351)}=3,2^{**}$: siviilipalvelus ($ka=3,4$), varusmiehet ($ka=3,6$).

²⁴ $t_{(1349)}=4,2^{***}$: siviilipalvelus ($ka=3,1$), varusmiehet ($ka=3,4$).

²⁵ $F_{(3,1340)}=3,5^*$. Post-hoc -testissä ryhmäerojen merkitsevyys jäi kuitenkin tilastollisten rajojen alapuolelle.

²⁶ $F_{(3,1338)}=8,0^{***}$.

tilastollisen rajan alapuolelle ($p=,075$)²⁷. Ilman varusmiespalvelusta siviilipalvelukseen tulevat olivat siis tämän tutkimuksen aineistossa uratavoitteiltaan selkiytymättömämmässä tilanteessa kuin varusmiespalveluksen kautta siviilipalvelukseen tulleet tai varusmiehet.

Koulutusta ja uraa koskevaa motivaatiota mitattiin kysymyksillä vastaajan tavoittelemasta koulutuksesta ja asemasta 35-vuotiaana. Koulutusta koskevasta muuttujasta tehtiin järjestysasteikollinen versio luokittelemalla En osaa sanoa -vastaukset ($N=375$) puuttuvaksi tiedoksi. Ratkaisu leikkasi aineistoa yli neljänneksellä (29 %). Ryhmien välillä karsiutuminen ei painottunut juurikaan toisistaan poikkeavasti, sillä En osaa sanoa -vastauksia oli vain hieman enemmän siviilipalvelusvastaajilla (29 %) kuin varusmiehillä (28 %). Varusmiesvastaajat poikkesivat siviilipalvelusvastaajista alhaisemmillä koulutustavoitteillaan²⁸. Varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulleet olivat asettaneet koulutustavoitteensa hieman kutsunnasta suoraan tai jälkeen siviilipalvelukseen päätyneitä alemmas²⁹. Koulutukselliset tavoitteet näkyivät erityisesti koulutuksen yläpäässä, sillä yliopistotutkinnon suorittajiksi siviilipalvelusmiehistä aikoi lähes neljännes (23 %) kun vastaava osuus varusmiehillä oli vain seitsemännes (14 %). Yliopistollisen jatkotutkinnon suorittajaksi aikovien osuus oli siviilipalvelusvastaajilla kolminkertainen varusmiesvastaajiin verrattuna³⁰. Eroa selittää osin se, että siviilipalvelusvastaajien lähtökohdat peruskoulutuksen osalta olivat hieman paremmat.

Kotiutumiseen liittyvän epävarmuuden suhteen neljä palvelusryhmää poikkesi toisistaan³¹. Kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen tulleet kokivat kotiutumisensa merkittävästi epävarmemmaksi kuin varusmiehet ja kutsunnasta suoraan siviilipalvelukseen tulleet³². Myös varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulleet kokivat tulevaisuutensa epävarmemmaksi kuin varusmiehet³³. Kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneet olivat myös halukkaimpia ottamaan kuraattorin antamaa yksilöohjausta kotiutumiseen jälkeiseen aikaan valmistautumisessa.

Johtopäätökset

Varusmiehet ja siviilipalvelusta suorittavat olivat tässä tarkastelussa selkeästi toisistaan erilaistuneita ryhmiä työhön ja opiskeluun liittyvältä suuntautumiseltaan. Siviilipalvelusta suorittaviin liittyi suurempi työelämästä syrjäytymisen riski kuin varusmiehiin. Siviilipalvelusmiesten palvelusta edeltävä työttömyysaste ja elämän aikana koettu työttömyys olivat varusmiehiä huomattavasti korkeampia. Sen sijaan opiskelijoita siviilipalveluksen suorittajissa oli hieman enemmän. Myös tulotaso oli siviilipalvelusta suorittavilla varusmiehiä hieman alhaisempi, vaikka ryhmien ikää, päätoimea ja asuinpaikkaa koskevat erot otettiin huomioon. Myös uratavoitteiden selkiytyneisyys oli varusmiehiä heikompi. Yleisellä tasolla tarkasteltuna tulokset herättävätkin kysymyksen työhön ja opiskeluun integroitumisen

²⁷ Uratavoitteet: kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyneillä ($ka=2,9$) vs. varusmiehet ($ka=3,4$; $p<,001$) ja varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulleet ($ka=3,3$; $p=,038$). Uratavoitteet suoraan kutsunnasta siviilipalvelukseen tulleilla ($ka=3,1$) vs. varusmiehet ($p=,075$).

²⁸ $U=74028^{***}$: varusmiehet (Mean Rank = 434), siviilipalvelusmiehet (Mean Rank = 548).

²⁹ $\chi^2 = 46$, $df=3$, $p<,001$: varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulleet ($MR = 512$, $N=146$), kutsunnasta suoraan ($MR = 573$, $N=78$) tai jälkeen ($MR = 592$, $N=84$) siviilipalvelukseen päätyneet.

³⁰ Aikomus suorittaa yliopistollinen jatkotutkinto: siviilipalvelusvastaajista 9 % ja varusmiesvastaajista 3 %.

³¹ $F_{(3,1341)}=9,0^{***}$.

³² $p<,001$: kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen tulleet ($ka = 3,1$) – varusmiehet ($ka = 3,5$). $p=,034$: kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen tulleet – kutsunnasta suoraan siviilipalvelukseen tulleet ($ka = 3,5$).

³³ $p=,004$: Varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulleiden epävarmuus ($ka = 3,3$) – varusmiehet ($ka = 3,5$).

merkityksestä varusmiespalvelukselle. Näkökulma poikkeaa tällöin Mikael Salo'n väitöskirjassa (2008) esitetystä näkemyksestä varusmiespalvelukseen sopeutumisen työelämään valmentavasta merkityksestä: nuorisotyöttömyydellä ja viivästyvällä asevelvollisuuden suorittamisella näyttää olevan siviilipalveluksen suosiota lisäävä merkitys. Sen sijaan työhön ja asevelvollisuuteen integroitumisella on todennäköisimmin toisiaan tukeva merkitys. Varusmiespalveluksen merkittävä asema suomalaisessa yhteiskunnassa perustuukin sen saamaan laajaan institutionaaliseen ja sosiaaliseen tukeen.

Tutkimuksen päähuomio oli siviilipalveluksessa. Opiskelu avasi työtilanteesta poikkeavan, heterogeenisyyttä korostavan näkökulman siviilipalveluksen suorittajiin. Palvelustaan viivästyttäneiden korkea-asteen tutkinnon suorittajien osuus, varusmiehiä korkeammat koulutustavoitteet sekä varusmiehiä useammin suoritettu lukio osoittavat, että työuraa tyypillisempi siviilipalvelusmiehen suoriutumisen alue on opiskelu. Opiskelun ja työuran välinen eriytyminen palvelusryhmien välillä ulottui jopa siviilipalveluksen sisälle, sillä varusmiespalveluksen kautta siviilipalvelukseen tulleet olivat muita siviilipalvelusryhmiä harvemmin lukion suorittaneita ja useammin ammatillisen tutkinnon jo suorittaneita. Ero ilmeni myös koulutuksellisessa kunnianhimossa.

Tutkimuksen tulokset tukevat käsitystä, että eri siviilipalvelusryhmien sosiaaliset riskit poikkeavat toisistaan. Huomiota tulee kiinnittää erityisesti varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen siirtyviin, joihin kytkeytyy useita työhön ja uraan liittyviä riskitekijöitä. Tutkimuksen vanhin palvelusryhmä olivat kuitenkin ne, jotka olivat päätyneet siviilipalvelukseen vasta kutsunnan jälkeen. Erityisesti kyseisellä ryhmällä, mutta myös varusmiespalveluksen kautta tulleilla, kotiutumiseen liittyi muita enemmän epävarmuutta. Toisaalta kyseinen ryhmä oli myös halukkain ottamaan vastaan ohjausta kotiutumiseen liittyen.

Yhteiskunnallisena tavoitteena voi pitää asevelvollisuuden suorittamista välittömästi toisen asteen koulutuksen päätyttyä. Palvelukseen liittyvien taukojen ehkäisemisen ja työurien pidentämisen osalta keskeisimmät näkökulmat liittyvät varusmiespalveluksen kautta ja kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyviin. Varusmiespalveluksen keskeyttäjien kohdalla palvelusta voidaan aikaistaa järjestämällä mahdollisuus suorittaa siviilipalveluksen koulutusjakso mahdollisimman pian varusmiespalveluksen keskeyttämisen jälkeen. Varusmiespalveluksesta siviilipalvelukseen tulevien mielipiteet jakautuvat lähes tasan sen välillä pitäisikö siviilipalvelukseen päästä välittömästi (Suomalainen asevelvollisuus 2010, 45). Tauon poistamisella voitaisiin todennäköisesti ehkäistä sekä keskeyttämistä että välttää syrjäytymisriskiä lisäävää toimeentuloa eri vaiheiden välillä. Kutsunnan jälkeen siviilipalvelukseen päätyvien osalta tilanne on monimuotoisempi. Suurimmalta osin kyse on opiskeluun perustuvista viiveistä, jotka osaltaan tukevat siviilipalvelukseen päättymistä. Kyseisen ryhmän tukeminen varhaiseen varusmiespalveluksen suorittamiseen edellyttää opiskelun ja asevelvollisuuden aikaisempaa parempaa yhteensovittamista esimerkiksi pääsykokeiden ja varusmiespalveluajan muita opintoja koskevaa joustavuutta lisäämällä (TTP 2011). Toisaalta ryhmään vaikuttaminen edellyttäisi myös palvelussuuntautumisestaan epävarmojen tunnistamista kutsunnassa.

Kirjallisuusluettelo

- Koulutukseen hakeutuminen 2009 (2010) Suomen virallinen tilasto, koulutus 2010. Tilastokeskus. [online]. <URL:http://www.stat.fi/til/khak/2009/khak_2009_2010-12-09_fi.pdf>. Luettu 15.10.2011.
- Laaksonen, E. (2004) Varusmiehestä opiskelijaksi. Selvitys varusmiespalveluksen vaikutuksista korkeakouluopintojen aloittamiseen ja jatkamiseen. Opetusministeriön julkaisuja 2004: 28. Helsinki: Opetusministeriö.

- Myrskylä, P. (2011) Nuoret työmarkkinoiden ja opiskelun ulkopuolella. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys, 12/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online]. <URL:http://www.tem.fi/files/29457/TEM_12_2011_netti.pdf. Luettu 17.10.2011.
- Määttä, J. (2007) Asepalvelus nuorten naisten ja miesten opinto- ja työuralla. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 305. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Parkkola K., Tuominen J. & Piha J. (2001) Civil service – Reasons and Background. *Annales Medicinæ Militaris Fenniae* 76 (1), 71–78.
- Salasuo, M. (2009) Miksi armeijaan tullaan ja millaisin odotuksin? Teoksessa T. Hoikkala, M. Salasuo & A. Ojajärvi (toim.) Tunnetut sotilaat – Varusmiehen kokemus ja terveystaju, 189–237. Nuorisotutkimusverkosto/Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 94. Nuorisotutkimusverkosto: Helsinki.
- Salo, M. (2008). Determinants of Military Adjustment and Attrition During Finnish Conscript Service. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis*, 770. Tampere University Press. [online]. <URL:<http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7470-5>. Luettu 8.10.2011.
- Sinivuori, K. (2010). Kausitasoitettu trendi auttaa tulkitsemaan työllisyyden ja työttömyyden vaihteluita. Tilastokeskuksen hyvinvointikatsaus 3/2010. Tilastokeskus: Helsinki [http://www.stat.fi/artikkelit/2010/art_2010-09-27_007.html?s=0, 13.12.2011]
- Siviilipalvelus 2020. (2011). Siviilipalveluksen kehittämistyöryhmän mietintö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Konserni, 9/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online]. <URL:http://www.tem.fi/files/29351/TEM_9_2011_netti.pdf. Luettu 15.10.2011.
- Stengård, E., Appelqvist-Schmidlechner, K., Upanne, M., Parkkola, K. & Henriksson, M. (2008) Time out! Aikalisä! Elämä raiteilleen. Varusmies- ja siviilipalveluksen ulkopuolelle jääneiden miesten elämäntilanne ja psykososiaalinen hyvinvointi. Stakes, Raportteja 18/2008. Helsinki: Stakes.
- Stengård, E., Appelqvist-Schmidlechner, K., Upanne, M., Parkkola, K. & Henriksson, M. (2009) Varusmies- tai siviilipalveluksen keskeyttäneet miehet voivat huonosti. *Suomen lääkärilehti*, 49/2009, 64, 4263–4268.
- Suomalainen asevelvollisuus (2010) ”Puolustuksen perusta, yksilöä motivoiva ja myönteisiä yhteiskunnallisia vaikutuksia korostava”. Helsinki: Puolustusministeriö. [online]. <URL: http://www.defmin.fi/files/1648/Suomalainen_asevelvollisuus_plmv2_2010.pdf. Luettu 17.10.2011.
- TTMP (2009) Taskutietoa maanpuolustuksesta. Pääesikunnan viestintäosasto. Helsinki: Pääesikunta. [online] <URL: http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/27688e00400a1e4ba865bf86c8584b8e/Medium_TT09_puolustuksesta_FIN.pdf?MOD=AJPERES. Luettu 17.10.2011.
- TTP (2011). Työkalupakki työurien pidentämiseen. Helsinki: Suomen ylioppilaskuntien liitto. [online] <URL:http://www.syl.fi/wp-content/uploads/2011/05/SYL_2011_Tyokalupakki_tyourien_pidentamiseen.pdf. Luettu 17.10.2011.
- Työurat pidemmiksi – työeläkejärjestelmän kehittämisvaihtoehtojen tarkastelua (2011) Työurien pidentämistä selvittävän työryhmän raportti. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja, 4/2011. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia. [online]. <URL:<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2011/j04-tyourat-pidemmiksi/PDF/fi.pdf>. Luettu 15.10.2011.
- Virtanen, V. E. (2011) Varusmiesten osaamisen tunnustaminen ja siirtyminen siviiliin. Helsinki: Pääesikunnan henkilöstöosasto. [online]. <URL: http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/5ac236804843dab5b194b95c6ba8100e/Varusmiesten_osaamisen_tunnustaminen_ja_siirtyminen_siviiliin_.pdf?MOD=AJPERES. Luettu 17.10.2011.
- VKKE (2011). Vuoden 2011 kutsunnat käynnistyvät elokuussa. [online] <URL: <http://tinyurl.com/6u4lu7e> Luettu 17.10.2011.
- VPLP (2008). Vuoden 2007 peruskoulun 9. luokan päättäneistä jatko opiskelua samana vuonna 94 prosenttia, ylioppilaista 43 prosenttia. Tilastokeskus, tiedote 12.12.2008. [online]. <URL: http://www.stat.fi/til/khak/2007/khak_2007_2008-12-12_tie_001.html. Luettu 15.10.2011.
- VPPV (2009). Vuoden 2008 peruskoulun päättäneiden välitön pääsy jatko-opintoihin oli edellisvuotta helpompaa, uusien ylioppilaiden vaikeampaa. Tilastokeskus, tiedote

9.12.2009. [online]. <URL: http://tilastokeskus.fi/til/khak/2008/khak_2008_2009-12-09_tie_001.html. Luettu 15.10.2011.

Erottautumispyrkimyksiä pukeutumisella

Marjo Kamila

Jyväskylän yliopisto

.....

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan, millä tavoin ammattiopettajat käyttävät merkkivaatteita ja bisnespukeutumista symbolisen vallan välineinä. Statuspukeutumiseksi nimetyn ilmiön kautta opettajat samastuvat, eroavat ja erottautuvat toisistaan. Bourdieun ajatusta seuraten statuspukeutumiseen punoutuu kulttuurisen pääoman valta: kyky havaita, ymmärtää ja käyttää tuotteiden symbolimerkityksiä. Artikkelin on osa tekeillä olevaa väitöstudiumia, jossa kysytään, miltä opettaja saa näyttää. Tieteenfilosofisesti tutkimus seurailee sosiaalista konstruktionismia. Opettajan ulkoasun ajatellaan rakentuvan opettajakollegoiden sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ja sen kielellisessä todellisuudessa. He arvioivat, miten kollega soveltuu koulun visuaalisiin järjestyksiin eli kirjoittamattomiin sääntöihin, normeihin ja tapoihin. Artikkelin tutkimusjoukko koostuu yhdeksän opettajan haastatteluteksteistä, joita tarkastellaan diskurssitutkimuksen menetelmällä. Vaatteiden valta paljastuu ”äänekkäinä viesteinä”, tuotemerkkien näyttämisenä ja merkkivaatteista puhumisena. Se ilmenee myös ”hiljaisina viesteinä”, merkkipiilottamisena, jolloin vaateen tarkoitus on voimaannuttaa kantajaansa. Pukeutuminen välittää opettajan edustaman ammattialan status- ja luokka-asemaa, jonka mukaista roolimallia he viestivät opiskelijoilleen. Mutta statusvaateen luoma vaikutelma aiheuttaa myös pahennusta. Samalla, kun opettajat pelaavat pukeutumispeliä keskenään heihin kohdistuu kaupallisen maailman vallankäyttö. Viimekädessä kulttuurin ideaalimallit ohjailevat heidän toimintaansa.

Avainsanat: statuspukeutuminen, merkkivaate, ammattiopettaja, kulttuurinen pääoma, valta

Johdanto

Tässä artikkelissa ammattiopettajien katseet suuntautuvat kollegoiden pukineiden tuotemerkkeihin. Vaateen miehustassa näkyvä arvostetun valmistajan graafinen logo toimii osalle opettajista symbolimerkkinä, jonka avulla he samastuvat, erottautuvat ja luovat valta-asetelmia opettajanhuoneissa. Samankaltaisia mielikuvia he liittävät virallisen ja kalliin näköisiin bisnesjakkupukuihin ja -housupukuihin. Näillä aineksilla osa opettajista pyrkii ylläpitämään mielikuvaa paremmin pukeutumisesta ja hyvästä mausta. Nimeän ilmiön tässä statuspukeutumiseksi. Bo Lönnqvistin (2008, 11–12) mukaan vaate saa aseman, joka ei viittaa vain pukeutujan symboliseen valtaan suhteessa toisiin ihmisiin, vaan myös vaateen valtaan suhteessa toisiin vaatteisiin tai kokonaiseen pukeutumistyyliin.

Statuspukeutuminen saa erilaisen aseman eri yhteisöissä: kaikkia ihmisiä asia ei kosketa, ja kaikki eivät edes tiedosta pukeutumiseen liittyviä valtapyrkimyksiä. Tässä ”oikeat” merkkivaatteet ja pukeutumistyyli puhuttelevat saman koodiston tuntomia ja arvostamia opettajia (Lurie 2000/1981, 130.) Ammattiopettajien statuspukeutuminen saattaa muodostua niin sanotun esteettisen työn valvovimmaksi muodoksi. ”Hyvin pukeutuminen” ei yksin riitä;

vaatteen tuotemerkki osoittaa opettajan position ja jopa ammatillisen arvostuksen toisten samalla tavoin ajattelevien opettajien silmissä. Työruumiinsa kautta opettajat ovat osa niin sanottua "uutta työtä", jossa sopiva käytös ja oikeanlainen ulkonäkö muodostavat tärkeän osan opettajan kykyjä ja taitoja. Käsitteet emotionaalinen ja esteettinen työ ovat osa sitä diskurssia, jota käydään laajemmin puhuttaessa estetisoituneesta nykykulttuurista. Työelämä tutkimuksissa on alettu pohtia ilmiötä, jossa työntekijät ovat yhä valmiimpia satsaamaan ulkonäköönsä, oikeanlaiseen pukeutumiseen, hyvään fyysiseen kuntoon ja moitteettomiin käytöstapoihin, jotta he voivat paremmin kilpailla työpaikoista, ja työpaikoilla omasta sosiaalisesta asemastaan. Ammatillista koulutusta ja tutkintoja arvostetaan toki edelleen, mutta ne eivät yksinään riitä. Ulkonäöllä voi viestiä toivotun kaltaista arvomaailmaa, asennetta ja ajattelutapaa. Oma osaaminen ja oma persoona on osattava esittää eli on kehitettävä itsen esillepanon strategioita. (Chugh & Hancock 2009; Hochschild 1983/2003; Julkunen 2008; Pettinger 2004; Warhurst & Nickson 2009; Witz ym. 2003.)

Oppilaitoksissa pukeutumisen kautta tapahtuva valtapeli voi muodostua nokitteluksi; se voi olla lähes huomiota herättämätöntä mutta tiedostettua, ja se voi aiheuttaa "äärimmäisen huvittavia tilanteita", kuten 33-vuotias naisopettaja toteaa. Hän on huomionut, että jakkupukuiset kollegat tulevat juttelemaan hänelle silloin, kun hän on pukeutunut kalliinnäköiseen jakkuun; muulloin he tervehtivät nyökkäämällä. Halvemman tai epävirallisemman näköisen vaatteen kautta katsojat käyttävät valtaa pukeutujaan. Hän ei kuulu meihin, hän edustaa toiseutta: häneen ei tarvitse tehdä lähempää tuttavuutta. Arvokkaan näköinen vaate, kenties samankaltainen kuin katsojilla itsellään, liittyy hänet meihin. Thorstein Veblenin (2002/1899, 78) mukaan vertailussa ei ole kyse luontaisesta esteettisten taipumusten eroista, vaan opituista arvostussääntöjen erilaisuuksista. Nämä säännöt määrittävät, mitkä tuotteet oikeutetaan arvostelijan omassa ryhmässä arvostetun kulutuksen vertauskuviksi. Tiettyyn statusryhmään kuuluvat saattavat olla hyvin tietoisia asemastaan ja siitä, että heidän ryhmänsä eroaa muista ryhmistä, kuten osa aineistoni opettajista itsensä identifioi (myös Saaristo & Jokinen 2009, 164–165).

Statuspukeutumiseen liittyy Pierre Bourdieun (1984) ajatusta seuraten kulttuurisen pääoman valta. Se ilmenee kulttuurisina arvoina: tietona, taitona ja valmiuksina, joihin kuuluu muun muassa ihmisen tapa puhua ja elehtiä. Toiseksi se ilmenee kykynä ymmärtää ja havaita symboleita, kuten tajua esineiden ja tavaroiden konnotaatioista eli sivumerkityksistä. Kolmanneksi kulttuurinen pääoma voi olla institutionalisoitunutta, millä Bourdieu viittaa tutkintoihin ja oppiarvoihin. Bourdieu (1998, 15) muistuttaa, että se, mitä kutsutaan erottautumiseksi, on itse asiassa erilaisuutta, etäisyyttä tai erottava piirre. Tätä "alempiinsa" nähden erilaisuutta opettajanhuoneissa käytetään hyväksi (Simmel 2005/1895, 103). Ilmiö on ristiriitainen. Siinä, missä tietty tuote yhden opettajan silmissä vaikuttaa hienolta, toisen silmiin se näkyy liiallisena ja ärsyttävänä (Bourdieu 1998, 19). Näin statuspukeutujaan voi kohdistua myös paheksuntaa.

Tämä artikkeli on osa tekeillä olevaa väitöstutkimustani, jonka tavoitteena on tuoda näkyväksi opettajien ulkonäön ja pukeutumisen merkitys osana opettajanhuoneiden valtahierarkiaa. Tutkimuksen pääkysymyksenä kysyn, missä määrin opettajayhteisö ja koulukonteksti vaikuttavat siihen, miltä opettaja saa näyttää. Ulkoasun lähettämien visuaalisten viestien perusteella opettajat arvioivat, normittavat, valvovat ja jopa kontrolloivat itseään ja toisiaan opettajina, naisina ja miehinä. Ulkonäköön ja pukeutumiseen liittyvillä tavoilla he säätelevät keskinäisiä suhteitaan: tuottavat ja ylläpitävät käsityksiä, luonnehtivat ja määrittelevät, millainen on sopiva opettajan ulkoasu. Kyse on ulkoasun sosiaalisesta merkityksellisyydestä. Tilanteessa on mukana vallankäyttöä silloin, kun joku muu taho kuin pukeutuja itse pyrkii määrittelemään ulkoasun kelpoisuuden tai kelpottomuuden, ja samalla pyrkii osoittamaan henkilön sosiaalisen aseman. Tässä artikkelissa tarkastelen esimerkein opettajien statuspukeutumista, sen saamaa arvostusta ja arvostelua. Lisäksi pohdin kulttuuristen ideaalimallien, kuten kauneusstandardien vaikutusta opettajien mielikuviin ja käyttäytymiseen.

Käsitteelliset ja teoreettiset välineet

Pukeutuminen on kokonaisuus, joka kattaa kaiken ulkonäön muokkaamisen päälaelta kantapäihin. Pukeutuminen koostuu vaatekappaleista, kuten housuista ja paidoista; asusteista, kuten huiveista, koruista, silmälasista, käsineistä, laukuista ja kengistä. Niin ikään kampausta ja meikkiä, tatuoinnit ja lävistykset ovat osa pukeutumiskokonaisuutta. Laajasti ottaen myös kiinteästi ihmisen kokonaishahmoon kuuluvat esineet, kuten kännykkä, voidaan määritellä asusteeksi – siis osaksi pukeutumista. Pukututkijat Mary Roach-Higgins ja Joanne Eicher (1995, 7) lisäävät pukeutumisen käsitteeseen ruumiin muokkaustavat, kuten dieetin, plastiikkakirurgian ja silmiinpistävästi urheilussa muokatut ruumiinosat. Lisäksi he muistuttavat, että hajusteet, peruukit, naamiot, proteesit ja implantit ovat osa pukeutumista.

Vaatteet ovat elementtejä, joista pukeutuminen muodostuu. Yksikkömuotoinen vaate tarkoittaa yksittäistä vaatekappaletta. Sama vaate eri kokonaisuuksiin yhdistettynä voi välittää aivan eri erilaisen vaikutelman. Laajassa merkityksessä pukeutuminen vertautuu termiin ulkonäkö ja ulkomuoto (appearance). Mutta on syytä ottaa huomioon, etteivät ulkonäkö ja pukeutuminen ole synonyymeja (Roach-Higgins & Eicher 1995; Koskennurmi-Sivonen 2000, 4; Turunen 2011, 43). Käytän kuitenkin suomen kielen perussanakirjan rinnastamaa ulkonäköä, ulkomuotoa, ulkoasua ja ulkoista olemusta synonyymisesti. Ne käsittävät ihmisen koko julkikuvan, henkilön ulkoisen ilmentymän. Termit kattavat pukeutumisen lisäksi ruumiillisuuskäsitteen: ruumiin fyysiset ominaisuudet, kuten kasvojen piirteet ja vartalonmuodon; ilmeet ja eleet; asennot ja tavan liikkua; ryhdin; henkilökohtaisen hygienian; hampaat ja niiden kunnon. Näin edellä mainitut termit, kuten ulkonäkö, kattavat enemmän kuin termi pukeutuminen. Liitän pukututkija Joanne Entwistlen (2000) tapaan ulkoasuun myös tavan käyttää vaatteita, sillä esimerkiksi vartalonmuoto, sen asennot ja ryhti antavat vaikutelman pukeutumisesta. Kyse on siis siitä, miltä ihmisen pukeutuminen ja fyysiset ominaisuudet kokonaisuudessaan näyttävät, ja millaisilla ei-kielellisillä merkeillä ne viestivät (Kaiser 1998, 6; Koskennurmi-Sivonen 2000, 4; Stone 1995/1962, 21).

Tarkastelen opettajien ulkonäköä ja pukeutumista sosiokulttuurisena ilmiönä. Se muodostuu yksilöiden välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa ulkoasu nähdään ja sitä tulkitaan semioottisena merkinä osana visuaalista kulttuuria ja sen visuaalisia järjestyksiä. Perusajatuksena on, että visuaalinen todellisuus ei ole satunnaista, vaan siinä on rakenteita ja järjestyksiä. Visuaaliset järjestykset sisältävät tiedostamattomia ja tiedostettuja arvoja, asenteita ja näkökantoja, jotka vaikuttavat ihmisten toimintaan. Järjestyksiin liittyvät tavat ja tottumukset luovat odotuksia ja käyttäytymismalleja, joita saattaa olla vaikea muuttaa. Silti visuaaliset järjestykset ovat liikkeessä ja kulttuurin säätelämille muutoksille mahdollisia. Visuaaliset järjestykset sisältävät aina vallan momentin, sillä niihin liittyy säännönmukaisuuksia ja normeja, jotka määräävät, miltä jokin näyttää tai miten asia voi ilmetä. Pukeutumisessa tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, minkä näköisenä on suotavaa ja moitteetonta esiintyä sosiaalisissa rituaalitalanteissa ja työpaikalla, mitä tässä artikkelissa tarkastellaan. (Seppänen 2006, 29–46, 219–225.)

Semiotiikassa merkki on teoreettinen tapa tutkia ilmiön, teoksen, tuotteen, esineen, artefaktin, kuten vaateen tai pukeutumiskokonaisuuden viittauksia. Vaate sinällään ei ole sama asia kuin merkki, mutta semioottisesti tarkasteltuna katsojan ajatellaan ”tuottavan” vaatteesta merkkejä, ja vaateen ajatellaan ”toimivan” merkinä jostakin muusta. (Vihma 1994, 32–33.) Tässä artikkelissa merkki esiintyy konkreettisesti vaatteeseen kiinnitettyinä tuotemerkeinä, joka muodostaa erilaisia merkityksiä opettajien pukeutumiseen ja sen arviointiin.

Pukeutumisen tutkimus osana sosiaalista vuorovaikutusta on niin monitahoinen ilmiö, että kysymystä on lähestyttävä monitieteisesti visuaalisen kulttuurin tutkimuksen ja sosiaalitieteiden ulottuvuuksista. Tieteenfilosofisesti tutkimus seurailee sosiaalista

konstruktionismia, jossa todellisuuden ajatellaan rakentuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Berger & Luckmann 1994/1966). Tutkin, miten opettajat pyrkivät rakentamaan pukeutumiskäytäntöjä diskursiivisesti, miten pukeutumiskäytännöt vaikuttavat diskursseihin, ja miten diskurssien väliset valtasuhteet ilmenevät opettajien teksteissä. (vrt. Kalha 1997, 29; Lehtonen 2003, 46–47.)

Aineisto ja tutkimusmenetelmät

Väitöskirjan tutkimusaineisto koostuu yhteensä sadankolmenkymmenen opettajan teksteistä. Opettajien edustus on yleissivistävien oppilaitosten opettajista ammatillisten oppilaitosten ja ammattikorkeakoulujen opettajiin. Tässä artikkelissa keskityn kahteen viimeksi mainittuun opettajaryhmään, joista käytän selkeyden vuoksi yhteisnimeä ammattiopettaja. Tarkastelen koko väitöskirja-aineistoa, mutta tässä sitaattiesimerkit perustuvat yhdeksän opettajan haastatteluun, joista kahdeksan on naista ja yksi mies. Iältään he ovat 33–56-vuotiaita. He edustavat yleisaineiden, vaatetusalan sekä liiketalouden ja markkinoinnin opetusta ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa. Valitsin opettajat lähitarkasteluun sen perusteella, koska he itse painottivat statuspukeutumisen merkitystä joko myönteisessä tai kielteisessä mielessä.

Väitöskirja-aineiston olen kerännyt monikanavaisesti vuosien 2006–2009 aikana: Opettaja-lehden julkaisemien kahden artikkelin, eri kaupunkilehtien koulutusteemanumeroiden, kouluille lähetettyjen ryhmäsähköpostien ja niin sanotun lumipallomenetelmän kautta. Aineisto koostuu opettajien yhden–kahden konekirjoitusliuskan pituisista pukeutumis-kirjoitelmista ja haastatteluista, joita tein valituille opettajille. Teemahaastattelut kestivät runsaasta puolesta tunnista lähes kolmeen tuntiin. Aineiston analyysin tein vaiheittain jo materiaalin hankkimisvaiheesta lähtien. Sisällönanalyysin menetelmällä poimin aineistosta alustavia teemoja. Teemojen kautta pääsin tyypittelemään, miltä aineistoni opettajat näyttävät, ja millaisista ulkoasuun liittyvistä kysymyksistä opettajat ovat kiinnostuneita, ja mitä he pitävät merkityksellisinä (vrt. Tuomi & Sarajärvi 2009, 93). Teemojen pohjalta muodostui alustava sisällysluettelo, joka myöhemmin täsmentyi neljän eri pukeutumisdiskurssin raportoinniksi.

Diskurssintutkimuksen menetelmin tarkastelin opettajien tekstejä: miltä tutkittavien silmin opettajakollegat näyttävät, miltä heidän tulisi näyttää ja miltä opettajat saavat näyttää tämän päivän kouluissa. Tämä artikkeli on väitöskirjassani yksi osa ”esteeteiksi” luokittelimieni opettajien pukeutumisdiskurssista. Ideologisesti ajateltuna opettajat saatetaan mieltää yhtenäiseksi, tietyllä tavalla käyttäytyviksi, tietyn tyyppisiksi ja tietyn näköisiksi ihmisiksi. Asia ei kuitenkaan ole näin yksiselitteinen. Seuraavassa tarkastelen esimerkkien kautta niiden ammattiopettajien puheita, joissa statuspukeutuminen ilmenee eri tavoin, kuten erottautumisena, paheksuttavana, oman identiteetin vahvistamisena ja seksuaalisesti kiehtovana.

Tulokset

Ammattiopettajan statusilmaisua

Merkkivaatteisiin pukeutumisen vaikuttimet ilmenevät aineistossa pääsääntöisesti kahdella tavalla: *äänekkäänä viestintänä* ja *hiljaisena viestintänä*. Ensinnä statuspukeutumisen merkitys on opettajadiskursseissa näkyvää, äänekästä viestintää. Tuotemerkin näyttämällä halutaan vahvistaa omaa sosiaalista asemaa työyhteisössä (vrt. Han ym. 2010). Tällaiset opettajat hakevat merkkivaatteilla ammatillista auktoriteettia, esteettistä hyväksyntää ja arvontoa. Omalla pukeutumisella osoitetaan samastumista samalla tavoin pukeutuvien kanssa. Bourdieuta (1998, 19) soveltaen vaate toimii tunnusmerkkinä, jolla nämä pienet

ryhmät osoittavat yhteenkuuluvuuttaan. Samalla pukeutuminen voi vahvistaa opettajan identiteettiä. (ks. myös Entwistle 2000, 116–117; Hill & Buss 2006, 139.) Vaate voimaannuttaa (*empowerment*) kantajaansa. Sen synonyymina voidaan käyttää sanaa valtautuminen, kun kyse on sosiaalisesta pelistä. Opettajat haluavat erottautua niistä kollegoista, jotka itse haluaisivat pukeutua statuskoodin mukaisesti. Ja he erottuvat virkatovereista, jotka eivät edes ole kiinnostuneita tämänkaltaisesta materiaalisesta arvottamisesta.

Bourdieu (1998, 19–20) mukaan erottuminen ja erottautuminen muuttuvat sosiaalisesti osuvaksi eroksi vain, jos sen havaitsee joku, joka kykenee tämän erottelun tekemään. (ks. myös Han ym. 2010; Ruohonen 2001, 41). Kulttuurisen pääoman haltija tunnistaa arvostetun merkkivaatteen sen yksityiskohtien perusteella, vaikka pukineen logo ei näkyisi päällepäin. Statusvaatteen tunnistaminen ilmaistaan opettajakeskusteluissa esimerkiksi tähän tapaan:

Opettaja: --- *Että "onks' toi Sandi?" [naurua] Että silleen niinku puolihuolimattomasti heitetään.*

Haastattelija: *Ja siinäkin enempi se merkki sanotaan? Että ei niinkään sanota, että onpa kaunis neule vaan sanotaan...*

Opettaja: *Joo, että onks' toi Sandin? Että siihen sisältyy aika paljon: Toi on Sandi hei! Siihen sisältyy A) että minä tunnistan sen merkin. Siihen sisältyy myös jonkinlainen kehu, että on kivan näköinen, mä oon itekkin sitä kattonu. Siihen sisältyy myös se, mutta sitä ei suoraan sanota, että onpa hyvännäköinen. Periaatteessa, että onkohan oletus se, että jos se on Sand, se on hyvännäköinen. [naurahdus] Voi olla sekin.*

Vaatteen estetiikka voi muodostua siitä, että vaate on arvostetun brändin tuote; ei ensisijaisesti vaatteen leikkauksen, yksityiskohtien tai värin perustellaan. Logo ei haluta ratkoa pois pukineesta, vaan se jätetään osoittamaan pukeutujan positiota pukeutumisen kentällä. Logolla haetaan omalle pukeutumistyyliille ja -maulle vahvistusta toisten silmissä. Tuotemerkki edustaa kantajalleen tunneperäistä sitoutumista tuotteeseen, ja hän voi käyttää merkkivaatetta myös itseilmaisun rakennusvälineenä. Statuspukineen käyttäminen ja sen merkitysten tulkitseminen edellyttää muoti- ja merkkitietoisuutta. (Entwistle 2000, 134; Uusitalo 2009, 271.) Opettajien ihannoimat tuotemerkit ovat sosiaalisesti jaettuja, sillä samat tuotemerkit esiintyvät opettajapuheissa heidän paikkakunnastaan ja maantieteellisestä sijainnistaan riippumatta.

Kulttuurisen pääoman ohella statuspukeutuja tarvitsee myös bourdieulaisittain taloudellista pääomaa. Haluttu merkkituote on vain joidenkin opettajien hankkima, heidän palkkarahojensa suuntaamisen osoitin. Pari opettajaa kertoo menevänsä statuspukeutumisen ilmiöön mukaan niiden vaatemerkkien osalta, joihin heillä on varaa: *Ril'siä minä tiettyihin juttuihin ostaisin, mutta se on niin jumalattoman kallista.* Yksi opettaja kertoo aviomiehensä tietävän koulun tärkeät vaatemerkit ja ostavan niitä opettajavaimolleen lahjaksi. Liittyminen ja erottuminen eivät sulje pois sitä, että joku opettaja voi toisinaan käyttää myös matalan statuksen vaatemerkkejä: *Joo, sitten on sellaista, että mullakaan kaikki vaatteet ei välttämättä oo merkkiä, että saattaa mullakin olla H & M.* (vrt. Han ym. 2010, 17.)

Yllättäen opettaja voi saada arvonantoa valikoituneen ryhmän harjaantuneiden katseiden kohteena (Veblen 2002/1899, 104), kun statusvaatteisiin perehtymättömämpi opettaja tietämättään käyttää sosiaalisesti arvokkaana pidettyä merkkivaatetta. Pukeutumalla "oikein", hän tulee ennakoimattaan kommunikoi-neeksi tietyn opettajayhteisön merkkikielellä: --- *Ja mäkin ihan tietämättäni kuljin Jackpotin farkuissa, mitkä maksaa 100 euroa! Mä tosin ostin ne kirpputorilta: 6 euroa ja ne oli ihan niinku. Mä en tienny sitä [statusmerkkiä], ennen kuin joku sen sano.* Käyttäjälleen merkitykselliseksi vaatteen tekee se, että sillä voi saada

kollegoiden ihailun ilman, että he tietävät pukineen olevan halvan löytövaatteen. Kun ihmiset ovat tottuneet arvostamaan kalleuden merkkejä tavaroissa ja samastamaan ne kauneuden arvonantoon, on jouduttu tilanteisiin, joissa kauniista, mutta halpaa esinettä ei enää pidetäkään kauniina (Veblen 2002/1899, 77–78). Yksi opettaja kertoo: --- *kyllä minäkin kirpputorilla käyn, mutta en kerro kenellekään, milloin se vaate on yllä*. Pelätään, että muutaman euron hintainen merkkivaate, vaikkakin aito merkkituote, muuttuu kauneus- ja tavoiteltavuusarvostuksissa heikommaksi, mikäli sen todellinen hinta paljastuu katsojille. Vaikutelman luomiseen liittyy laskelmointia.

Toiseksi statuspukeutuminen ilmenee hiljaisena viestintänä, pienikokoisen tuotemerkin valitsemisena, tuotemerkin piilottamisena ja sen pois ratkomisena: --- *vähän piilotan kuin näytän julkisesti ja julkeasti. En mä halua korostaa sitä*. Opettaja tietää kantavansa oikeanlaista merkkivaatetta. Hän tunnistaa samankaltaisia vaatteita käyttävät kollegat. Hän tietää, että saman statusryhmän edustaja tunnistaa hänen merkkivaatteensa. Hän tiedostaa olevansa ”tyylikäs”. (vrt. Han ym. 2010.) Vaatteen klassisuus ja laatu ovat pukeutujan ohjenuorana. Merkkivaatteen valinnan motiivina on ensisijaisesti oma minä mieluummin kuin muiden ihailun kerääminen tai kateuden aikaansaaminen. Pukeutuja saa sisäistä voimantunnetta naisena ja opettajana statuspukineellaan ilman tuotemerkin esittelyä. Voimaantuminen on minuutta vahvistava tunne, jonka avulla ei ainakaan näkyvästi käydä vaatteiden valtapeliä kollegoiden kanssa.

Kulttuuristen ihanteiden valtaa ja vallattomuutta

Muotilehtien trendejä seuraten statusvaatteet hankitaan paikkakunnan parhaimmassa maineessa olevasta, ja samalla kalleimmasta vaatelikkeestä, tai ne ostetaan isomman kaupungin tavarataloista ja boutique-liikkeistä. Yksi opettaja painottaa sanoissaan kävelevänsä H & M -vaateliikeen ohi.

Opettaja: --- *Trendikkyys myös. Se, mikä on Gloriassa muotia. Gloria on se yks' ohjenuora myös. Tiedelehti Gloria! [naurua]*

Opettajan ironia muotijulkaisusta ”ohjenuorana” ja ”tiedelehtenä” vastaa Entwistlen (2000, 237) käsitystä siitä, että muotilehdet ovat kartta, jonka mukaan kuluttaja voi suunnistaa oikeita tuotehankintoja tehdessään. Kulttuurin tuotteena muotilehti heijastelee henkilöjutuissaan ja tuotteissaan sitä, mistä lukija voi joko konkreettisesti tai mielikuvien tasolla rakentaa ideaalista minuuttaan. Muotilehdet, kuten naistenlehdet yleensä, ilmentävät niitä kulttuurisen talouden yhteisöllisiä merkityksiä, jotka ovat vallalla kunakin aikakautena. Brian Moeran (2006, 727, 733–737) huomauttaa, että näiden merkitysten analysoiminen tekee muotilehdistä pelkkiä muotijulkaisuja huomionarvoisemman kohteen. Oikeanlaisesta ulkoasusta kiinnostuneet statuspukeutajat, muotitoimittajat, muotijulkaisut ja vaatevalmistajat yhdessä luovat ja ylläpitävät bourdieulaistain näyttäytymisen ja erottautumisen järjestelmää. Muotilehtien määrä on lisääntynyt, joten pukeutujalla on oltava tietoa ja vaistoa siitä, minkä lehden tai lehtien tarjontaa hänen tulisi seurata tiettyyn kontekstiin mukautuakseen. Opettajanhuoneessa tätä kulttuurista pääomaa voidaan jakaa. Bourdieuta (1987, 148) lainaten voi todeta, että muotijulkaisut ovat osa lukijoidensa sosiaalista olemusta.

Opettajien statuspukeutuminen muistuttaa puolimassamuotia. Sitä edustavat boutique-liikkeet korostavat myymiensä vaatteiden ainutkertaisuutta ja niiden käyttäjien yksilöllisyyttä. Silti nämä vaatteet ovat periaatteessa kaikkien kuluttajien saatavilla. (Gronow 1991, 90.) Opettajille statusta edustavat ne tuotemerkit, jotka joissain toisessa yhteisössä luokiteltaisiin varsin tavanomaisiksi. Liian kallis ja samalla liian korkeastatuksinen eliittimuoti on opettajien arvomaailmaan ja palkkatasoon nähden soveltumatonta ja saavuttamatonta. Tässä piilee opettajien pukeutumisen dilemma suhteessa statustuotteilta vaadittavaan luksukseen.

Kulttuurin ideaalimallien mukaan opettajat eivät pysty tekemään todellisia erontekoja pukeutumisella, koska heillä ei ole siihen riittävää taloudellista pääomaa.

Eliittimuotilehti toimii opettajien arvomaailmassa dualistisesti. Luksustuotteita käyttäviä ei välttämättä kuulu omaan tuttavapiiriin, ja tuotteiden hankkiminen haluttaisiin jopa karkottaa mielestä. Toisaalta ylellisyystuotteet aiheuttavat kulttuurisia paineita tai luovat ainakin haavekuvia:

Opettaja: --- Että se on nyt se, mitä seuraa näitä 40+ lehtiä. Herran jumala, että onko Suomes nyt sitte näitä, jolla on Louis Vuittonin laukkuja todella paljon, että se menee niinku todella sellaseen kategoriaan, ettei missään nimessä! --- Mähän en tunne tollasia ihmisiä – täytyy sanoa sekin. Että kyllä mulla tavallaan sellanen pieni märkä uni, että kyllä mäkin haluaisin jotku Dolce & Cabbana -farkut. Että kyllä joku oikee!... Tai haluaisin mä Vuittonin laukun kyllä. Koska se on jotenkin klassikko. Jos olis joku tonni joskus, niin saisko sellasen!? Niin kyllä mä niitä niinku huomioin.

Muodin vetovoima kulkee lakkaamatta kohti täydellisempää toteutumista (Lönngqvist 2008, 91). Voidaan otaksua, että muotilehtien laajentunut levikki eri-ikäisille naisille lisää keski-ikäisten naisten tarvetta samastua lehtien välittämään ihannekuvaan. Amerikkalais-tutkimuksen mukaan keski-ikäiset ja vanhemmat naiset eivät löytäneet muotijulkaisuista esikuvia, koska he pitivät lehtien edustamaa naiskuvaa nuoremmille naisille suunnattuna. Sitä vastoin ne julkaisut, joiden representaatioihin naiset saattoivat verrata itseään, lisäsivät naisten tyytymättömyyttä ulkomuotoonsa. (Kozart & Damhorst 2009, 207–208.)

Kukaan opettaja ei ilmaise, käyttävätkö tai tunnistavatko he piraattituotteita aidoista merkkivaatteista ja minkä arvostuksen ne saavat. Veblenin (2002/1899, 96) mukaan vaatevääreännöksen paljastumisen seurauksena vaate menettää esteettisen asemansa välittömästi, koska se putoaa varallisuusasteikolla. Opettajat eivät myöskään mainitse, ajattelevatko he piraattituotteisiin liittyvää moraalista kaupankäyntiä. Eivätkä he kerro pohtineensa alkuperäisten, aitojen merkkivaatteiden tuottamiseen mahdollisesti liittyviä väärinkäytöksiä, kuten halpa- ja lapsityövoiman käyttämistä. Tai he eivät pohdi tuotteiden valmistuskustannusten ja vähittäishinnan suhdetta. Se on sinänsä yllättävää, koska opettajat muissa yhteyksissä haluavat olla tiedostavia ja jopa valistavia. Voidaan ajatella, että vaatteiden käyttäjät luovat personoituja ja idealisoituja mielikuvia käyttämiinsä tuotteisiin, ja kielteiset asiat sivuutetaan ja unohdetaan.

Valtapeli voi tehdä opettajat sokeiksi tuotemerkkeihin liittyvään ilmiöön. Statuspukeutumisella itselleen arvovaltaa ja asemaa hakevaan opettajaan kohdistuu itseensä mitä suurimmassa määrin kaupallisen maailman vallankäyttö. Opettaja ei ole itse luonut statuspukeutumisen mukanaan tuomaa kilvoittelua, vaan hän on mieluummin itse tällaista kuluttamista suosivan, kulttuuristen ideaalimallien kohde. (Barnard 2002, 42; Kaiser 1998, 442–444; Saaristo & Jokinen 2009, 164–165.)

Brändin ihailua ja liiallisuutta

Tuotemerkkien ohella tärkeitä ovat vaatekappaleiden tyyllilliset piirteet ja pukeutumisen hallittu asiallisuus, hillityt värit ja vaatteiden kokonaislaatu. Vaatteiden pitkää käyttöikää arvostetaan; massavaatteeseen kuuluva nopea kuluttaminen ei ole ideologiana merkkivaatepukeutujien mieleen.

Opettaja: --- Ja sitte se, että se on sellainen liikemiesmäinen pukeutuminen. Että ei oo ihan sellaisia heiluvia salsahameita. Ei! Että kyllä hameet on suoria hameita ja suoria housuja; ei röyhelöitä ja salsaa.

Sitaatissa opettaja vertaa liikemiesmäisen pukeutumisen suhdetta salsa- ja röyhelövaatteisiin, joihin pukeutuminen hänen koulussaan ei osoita korkeaa statusta. Bisnesasuuteen voi soveltaa Michel Foucault'n (1998, 132–134) minuustekniikoita (*technologies of the self*), jolla tarkoitetaan yksilön itsensä työstämisen tekniikkaa, jonka avulla hän ajattelee saavuttavansa päämääränsä. Valtapukeutuminen (*power-dressing*) on tällainen minuustekniikka. Sillä tarkoitetaan pukeutumisstrategiaa, jolla opettaja pyrkii hakemaan ammatillista varmuutta ja uskottavuutta. (Entwistle 2000, 26.) Joidenkin koulutusalojen, kuten liiketalouden opettajien kirjoittamaton pukeutumisen koodi on maskuliinisen profiilin omaava jakkupuku tai housupuku. Samoin tietyt naiselliseksi mielletyt elementit, kuten korkeilla ja kopisevilla koroilla kiivastahtiseen kävelyrytmiin aikaansaatu äänimaisema mielletään määräysvaltaiseksi toiminnaksi (Rucker ym. 1999, 71). Asukokonaisuuden semioottinen merkitys nivoutuu pätevän ja osaavan vaikutelman viestittämiseen sekä kunnioitettavan ammattialan ulkoiseen osoittamiseen. Pukeutumistyyli on omaksuttu jo opiskeluaikana ja liikeyrityksissä työskentelyn tuloksena.

Näiden ohella kulttuurin ideaalimallit, kuten muotilehdet, välittävät lukijalle mallikuvan, jollaiseksi on syytä tulla, mikäli haluaa olla menestyvä virkanainen. Niiden mukaan naisten tulisi ottaa kaikki ruumiilliset ja materiaaliset hyödyt käyttöönsä luodakseen dynaamisen ja tehokkaan ammatillaisen vaikutelman. Naisellisen seksikäs, mutta silti auktoritatiivinen ulkonäkö ehdotetaan luotavaksi pehmeillä vaatelinoilla, mutta arvovaltaisilla väreillä, kuten mustalla, tumman sinisellä ja neutraaleilla sävyillä yhdistettynä uskaliaisiin, mutta ei yliampuviin vaatteisiin. Lehdet eivät silti neuvo uskaliaan, mutta ei liian vihjailevan kokonaisuuden luomisessa. (Ogle & Damhorst 1999, 90.) Opettajien silmissä uskalias asu on yleensä yliampuva ja täysin opettajalle soveltumaton. Opettajat joutuvat sulkemaan pois tällaiset ideaalimallit, tai jos he eivät sitä tee, heidän näkymistään ja näyttäytymistään paheksutaan.

Muodolliseen bisnespukuun sonnustautuminen jakaa opettajien mielipiteitä. Jollekulle bisnespuku edustaa tyylikkään ja klassisen roolimallipukeutumisen huippuesimerkkiä; toiset vierastavat sitä liian virallisuuden takia. Liiketalousalalla opettavan Mikon mukaan ”miesmäinen” bisnespukeutuminen ei sovellu ammatillisten oppilaitosten naisopettajille; sitä vastoin se hänen mukaansa sopii ammatikorkeakoulujen ja yliopistojen luennoitsijoille. Nuorempien opiskelijoiden ja alemman koulutustason opettajat Mikko näkisi mieluusti epävirallisemmissa vaatteissa. Mielipiteellään hän tulee nostaneeksi ylemmän koulutustason opettajien statusasemaa. Mikon ihannekollega pukeutuu ”hillittyyn jakkupukucharmiin”. Lisäksi hän antaa ohjeita opettajanaisen peruspuvuston hankintaan: tyylikkääseen jakkuun tulee hankkia väreiltään sointuvia alaosia ja korkealaatuisia sukkahousuja, unohtamatta kokonaisuuteen sopivia korkokenkiä. Näistä elementeistä muodostuu Mikon mukaan naisopettajan tyylikkyys, joka luo samalla opettajan statuksen.

Kaikkalainen liiallisuus on opettajien maailmassa sopimatonta. Opettaja on kollegoiden ja opiskelijoiden silmissä hyvin helposti liian seksikäs, liian nuorekas, liian lihava tai liian vapaamielinen. ”Liian hieno” pukeutuminen voidaan kokea opetustapahtuman esteeksi, mikäli opiskelijat mieltävät liituroitapukuisten opettajiensa olevan ”niin tärkeän oloisia”, ettei heitä uskalla lähestyä oppituntien jälkeen. Tällöin opettajan pukeutumistyyli kääntyy tarkoitustaan vastaan, mistä opettaja ei välttämättä itse ole tietoinen. Hiljaista statusviestintää edustavat opettajat ovat sitä mieltä, että jopa alipukeutuminen on soveliaampaa, mikäli ylipukeutumisen katsotaan vieraannuttavan heidät opiskelijoista. Silti suuri alipukeutuminen, kuten epäsiisteys ja vaatteiden huonokuntoisuus, on opettajille raskauttavampi asia ja murentaa opettajan statusta.

Liian hienona esiintyminen voi johtaa ikäviin huomautuksiin ja epämiellyttävien katseiden kohteeksi opettajanhuoneissakin. Yhden opettajan liian monien kultakorujen käyttöä paheksuttiin silmittömän rikkauten osoittamisena. Merkkivaate voidaan tulkita ulkokohtaiseksi pukeutumistavaksi, joka antaa kantajastaan ”hienosteleavan” tai

”nousukasmaisen” vaikutelman. Opettaja voi omalla sanankäytöllään vahvistaa kielteisiä mielikuvia: --- *laitoin tämän Espritin paidan... ja ... nämä Dieselin farkkuni....* Puhe saatetaan kokea ärsyttäväksi. Eräs opettaja kertoo käyttäneensä Esprit-merkillä sonnustettuja t-paitoja. Kollega oli tullut hänen eteensä ja tavannut: *”Mitä siinä lukee? E-s-p-r-i-t.” Ja sitten taas tule sellainen typerä olo, että niinku tää nyt olis jotain.* Kollegan merkkivaatteet saattavat saada vaivihkaista naureskelua osakseen. Erään opettajan mielestä vaatemerkin esillä pitäminen paljastaa ihmisen epävarmuuden.

Statuspukeutumisen kääntöpuolena voi ilmetä esteettistä kontrollia eli kollegoiden odotuksia ja koulun visuaalisten järjestysten sanatonta vaadetta verhoutua tietynlaisiin vaatteisiin. Eritoten vanhemmat naisopettajat huolehtivat oman pukeutumisensa ohella, että nuoremmat opettajat näyttävät oikeanlaista opettajan vaikutelmaa. Statuspukeutuminen voi luoda pukeutumispaineita. Toisaalta materian liiallinen arvostus saa vastaavasti kritiikkiä. Eräs opettaja on miettinyt vaihtavansa opetusalaan, koska hän kokee nykyisen työpaikkansa ja alansa pinnalliseksi. Hän tunnustaa välillä häpeävänsä koko koulutussektoria.

Erving Goffman (1959, 40–48) kuvaa idealisointina tilannetta, jossa henkilö pyrkii erityisen selvästi tuomaan esille yhteisön virallisesti tunnustamia arvoja. Idealisointiin liittyviä arvoja voivat olla statussymbolien, määrättyjen esineiden avulla luodut vaikutelmat itsestä. Vaihtoehtoisesti Goffmanin mukaan ihanteellinen esiintyminen voi olla myös tahallista vaatimattomuutta, jolla pyritään vaimentamaan kaikki ilmaukset varakkuudesta. (ks. myös Entwistle 2000, 123–124.) Ulkoasun suhteen tavallisuus, neutraalius ja vaatimattomuus ovat olleet opettajien maailmassa hyveitä. Statuspukeutumisella erottuminen voi aiheuttaa kollegoiden keskuudessa mieluummin kateutta kuin ihailua, ja luoda säröjä sosiaaliseen kanssakäymiseen. Kateus ilmenee seläntakaisena puheena tai synnyttää kiusallisia tilanteita. Kateus ja ihailu voivat olla lähellä toisiaan. Joidenkin silmissä merkkivaate tekee kantajansa myönteisessä mielessä erilaiseksi ja merkittäväksi. (vrt. Simmel 2005/1895, 105.) Statuspukeutujan kaverina olemisen ajatellaan lisäävän myös omaa arvoa:

Opettaja: ”--- Ja sitte myös niinku mä halusin päästä siihen maailmaan – kyl mäkin ehkä vähä niinku olin kateellinen – että niinku kuitenkin, että ”mistä” ja ”mahtavaa”. Tietenkään siltä ei kysytty koskaan, että mitä maksaa, koska senhän nyt saattoi käydä kattoos kaupas: että ai, tää jakku on viissataa, ett tää ei oo edes alennukses. Että se on uusinta, että se ei oo edes puoleen hintaan. Että sitte kun tavallaan sitä kehuttiin, niin oli niinku hieno päästä siihen, että mä oon niinku sen frendi, että mä en ainakaan ollu...että mä menin niinku sen kateuden yli, että mahtavaa, että sulla on!”

Georg Simmeliä (1986/1905, 42–44) soveltaen statusvaate edustaa erityistä ja huomiota herättävää, jotakin, jota samankaltaiseen tyyliin ihastuneet haluavat tavoitella. Sen takia statusvaatteen saama vastaanotto on sekoitus hyväksymistä ja kadehtimista. Vaatteisiin ja ulkoiseen viehättävyyteen kohdistuva kateus on mielletty naisten ominaisuudeksi toisia naisia kohtaan; miesten keskinäisen kateuden väitetään kohdistuvan toisenlaisiin asioihin (Hill & Buss 2006, 139). Statuspukuun pukeutuu aineistoni perusteella harva suomalainen miesopettaja.

Sukupuolisesti puoleensavetävä merkkivaate

Ne miehet, jotka pukeutuvat naisopettajien arvostamiin merkkivaatteisiin, saavat statuspukeutumisesta kiinnostuneiden naisten huomion. Heidän vaatemerkinsä on katsottu ja painettu muistiin, heidän pukeutumisensa kuvaillaan tarkasti, ja heidät mainitaan tyylikkääksi miehiksi: *Ei oo kauaakaan, kun oli viimeisen päälle tyylikäs – aika nuori, 30 v – aina Hugo Bossin puvuntakki ja sitte joku kauluspaita ja sitte Leviksen farkut yleensä ja sitte joku vähän kalliimpi vyö. Ja lofferit ja tämmöset siis – laatua! Ja kieltämättä se oli kyllä*

tyylikäs. Kyllä mäkin aina kattoin, että vitsi, tuo jätkä... Ja se oli vielä kivan näköinen kasvoiltaan, että kyllä sitä niinku aina kattoi.

Sitaatin mukaan hyvännäköinen nuori miesopettaja voi vahvistaa omaa asemaansa naisopettajien – ehkä myös naisopiskelijoiden silmissä – oikeiden vaatemerkkien ja harkitun pukeutumiskokonaisuuden avulla. Miesopettajan kengät, loafferit, alkujaan purjehdukseen liittyneet vapaa-ajan kengät, miellettiin amerikkalaistutkimuksessa sekä statusarvoltaan että seksikkyydeltään korkealle silloin, kun ne olivat miehen jalassa. Naisilla vastaavat kengät miellettiin epäseksikkäiksi ja matalastatuksiksi. Korkea ammatillinen asema, mutta loafferit työkenkinä, saattoivat jopa laskea naisen statusasemaa amerikkalaistutkimuksen mukaan. (Kaiser 1998, 88.)

Ulkoasua arvioidaan aistimellisena kokonaisuutena. Kalliin partaveden tuoksu, sikarin polttaminen, kalliinnäköinen kello, Marc O'Polon sataprosenttinen pellavapaita luovat kokonaisuutena tyylietietoisien kuvan miesopettajasta: *Ei mitä tahansa!* Tuoksuihin ja esineisiin liittyvä tyyli ja maku ovat opettajia yhdistäviä tekijöitä: tarkkuutta esteettisestä kokonaisuudesta ja massasta erottumista (Bourdieu 1984/1979, 56; ks. myös Brady 2005, 177–178). Tämän kaltaiset piirteet voivat luoda seksuaalisia jännitteitä ja saada aikaan miesopettajiin kohdistuvaa ihailua. Hillin ja Bussin (2006, 136) tutkimuksen mukaan vastaavasti miesten mielenkiinnon kohteena suhteessa naissukupuoleen ovat nuoruus, viehättävyys ja sopusuhtainen vartalo herkemmin kuin pukeutuminen. Toisaalta oikein valitulla pukeutumisella nainen voi korostaa vartalonsa parhaita puolia, jolloin vaateen merkitys välineenä merkityksellistyy ruumiin esillepanossa. Entwistle (2000, 134) huomauttaakin, että pukineen laatu tai pukeutujan hyvä maku eivät yksinään riitä; sosiaalinen statusasema määrittää myös sen perusteella, kuinka ihminen kantaa vaatteensa – kuinka vaate liikkuu ja puhuu, kuten hän asian ilmaisee. (vrt. Gronow 1991, 82.) Tämä liittyy myös Bourdieun kulttuurisen pääoman määritelmään.

Näin myös ruumiillisuus assosioituu statuspukeutumiseen. Tänä päivänä status, ruumis ja identiteetti linkittyvät tiiviimmin toisiinsa. Identiteetti määrittyy yhä voimakkaammin ruumiin välityksellä. Kulttuurin kuvastoissa vaikuttavat representaatiot eivät aseta yksilölle tarkkoja toimintasääntöjä, mutta ne antavat ymmärtää, että henkilön tulee olla tietyn näköinen ollakseen suosittu. Sen johdosta ruumiin muokkauksesta on tullut jatkuva projekti. Ruumista, ja sen kautta omaa identiteettiä rakennetaan esimerkiksi dieeteillä, kuntoilulla, kauneuskirurgialla, kosmetiikalla ja pukeutumisella. Kun ruumis pidetään kunnossa, se tehostaa yksilön statusasemaa visualisoituvassa yhteiskunnassa. (Entwistle 2000, 124, 134; Keenan 2001, 33; Kinnunen 2008.) Sitä vastoin Michel Maffesoli (1995, 65–66) on sitä mieltä, että postmoderni ruumiillisuuden estetiikka onkin uudenlaista kollektiivisuutta. Oma ulkonäkö halutaan kokea nautinnollisena toisia varten. Se on sidoksissa yhteenkuuluvuuden tunteeseen ja yhteenliittymiseen.

Päätelmät

Modernin yhteiskunnan syntyaikana statusesineillä osoitettiin luokkajakoon perustuvaa valtaa. Esimerkiksi Simmelille (2005/1895, 1986/1905) muodit olivat luokkamuoteja, jotka pääsääntöisesti levisivät yläluokista alempiin luokkiin (*trickle down*). Tässä artikkelissa samassa koulussa, lähes samapalkkaiset opettajan asemassa toimivat henkilöt pyrkivät käymään valtapeliä pukeutumisella. Joissakin opettajayhteisöissä statuspukeutujat saavat määräysvallan. He osoittavat hallitsevansa pukeutumismaun. Toisissa kouluissa statusta pyritään rajoittamaan ja murentamaan ”opettajannäköisen” normin mukaiseksi.

Mikäli tukeudutaan traditionaalisen ajatteluun, status liittyy luokka-aseman osoittamiseen. Opettajat on totutusti mielletty keskiluokkaiseksi väestöksi. Lisäksi opettajuuteen liittyy ammatin perinteikkäät piirteet ja velvoitteet ja näitä ilmentävät representaatiot. Se herättää

kysymyksen, kuinka keskiluokkainen ihminen ja opettaja pukeutuu luokkansa mukaisesti ”oikein” tänä päivänä? Ammatillisissa oppilaitoksissa ja ammattikorkeakouluissa on koulutusalojen välisiä pukeutumiseroja, joten heidän kohdallaan ei ole olemassa opettajien ammattikunnan vallitsevaa pukeutumistyyliä toisin kuin peruskoulun opettajien kohdalla aineistoni perusteella tulkitseen olevan.

Statuspukeutumisen kannalta kiinnostavaa ammattiopettajien näkökulmasta on se, että samassa oppilaitoksessa on edustettuina eri ammattialojen opettajia. Osa opettajista on vähemmistönä. Yksi markkinoinnin opettaja ravitsemusalan koulutusyksikössä edustaa erilaista ammatillista pukeutumisperinnettä kuin kymmenen oppilaitoksen ravintotalous- ja elintarvikealan opettajaa työunivormuineen. Tästä syystä markkinoinnin opettaja jakkupukuineen saatetaan mieltää liian hienoksi. Siitä huolimatta myös saman koulutusalan univormujen pienet erityissymbolit osoittavat ammattilaisen paikan sosiaalisessa yhteisössä (Stone 1995/1962, 23). Aineistossa kokkeja kouluttava ammattiopettaja on näreissään, että myös tarjoilijat ovat ryhtyneet käyttämään kokintakin näköisiä univormuja. Hän ei myöskään pidä siitä, että perinteinen kokintakin valkoinen väri ”perusteettomasti”, trendin takia muutetaan toisen väriseksi. Valkoinen edustaa hänen ammatissaan statusta.

Mikäli statuspukeutujien ryhmä on riittävän suuri, ja heidän ammattialansa traditiot liittyvät viralliseen ja kalliimpaan pukeutumistyyliin, tästä pukeutumiskäytännöstä tulee normi koulussa. Tällöin esimerkiksi yleisaineiden ja kielten opettajien farkkuasuisuus voi vaikuttaa statuspukeutujien näkökulmasta huolimattomalta ja ei-opettajamaiselta. William Keenan (2001, 31–33) ajatusta mukaillen, mikäli opettaja haluaa saada myönteistä arviota osakseen, hänen tulisi olla oikealla tavalla pukeutunut kontekstiin nähden. Mikäli siis henkilö näyttää siltä, miltä pitää (*look the part*), hän sopii siihen sosiaaliseen lokeroon, rooliinsa ja niihin visuaalisiin järjestyksiin, joiden osana hän on. Keenan tarkoittaa bourdieulaisittain, että sellainen henkilö, joka puhuu, syö, pukeutuu, siis kaikin puolin toimii oikealla tavalla oikeassa ympäristössä – ei liian kalliisti, ei liian koreasti – hyötyy käytöksellään kulttuurisessa valtapelissä.

Eri ammattialat ammattilaisineen kuuluvat eri luokka-asemiin, niillä on erilainen status. Se näkyy myös ammattiopettajien ulkoasussa. Oikeanlaisella pukeutumisella opettajat olettavat voivansa vaikuttaa opettamansa ammattialan arvostukseen. Lisäksi he ajattelevat viestivänsä sitä, että he itse arvostavat opettamaansa ammattialaa. Näin opettajapuheista paljastuva opettajien keskinäinen kilpailuasetelma pukeutumisella on vain yksi osa heidän ulkoista kommunikaatiotaan. Opettajan ulkoasun kasvatuksellista ja opetuksellista roolimallin näkökulmaa pohtivat erityisesti hiljaista statusviestintää harjoittavat opettajat. He haluavat ja katsovat velvollisuudekseen välittää opiskelijoille niitä emotionaalisia ja esteettisiä taitoja, mitä heiltä tullaan odottamaan tai vaatimaan tulevissa työtehtävissä. Omalla pukeutumisellaan opettajat myös viestivät kunnioitusta opiskelijoitaan kohtaan. Tämän ohella moni pohtii, että oma ulkonäkö on osa työnantajan eli oman koulun julkisivua. Jopa esimiehiä halutaan kunnioittaa niin, ettei opettaja vietä rennomman pukeutumisen ”casual friday” -päivää opetuksettomanaakaan päivänä.

Aineiston esimerkit osoittavat, että opettajien sosiaalistamisprosessi tapahtuu myös ulkonäön ja pukeutumisen välityksellä. Statusasemia muodostetaan monin muinkin tavoin kuin tässä rajatuilla merkkivaatteilla ja bisnespukeutumisella. Yleistäen niin, että opettajalta näyttämätön, kuten shortseihin pukeutunut tai liian niukkoihin ja paljastaviin asuihin sonnustautunut tai tatuoitu opettaja ovat statusaseman alapäässä. Vastaiset asiat, kuten ulkoasun huoliteltu ja harkittu kokonaisuus sekä virallisuus liittyvät ajatteluun, jonka mukaan pukeutumisella luotu etäisyys luo myös ammatillista uskottavuutta. Koko opettajakuntaa, kaikkia koulutusaloja ja oppilaitoksia merkkivaatteet tai bisnespukeutuminen eivät kosketa. Statuspukeutuminen tarvitsee vaatteiden symbolisesta arvosta kiinnostuneiden yhteisön. Mutta yleisemmin opettajan uskottavuus ja arvovalta ovat kollegoiden silmissä riippuvaisia opettajan säntillisestä ja asianmukaisesta pukeutumisesta.

Ossi Naukkarisen (2005, 15–18) mukaan postmodernissa yhteiskunnassa ulkonäköön ja pukeutumiseen kiinnittyvä huomio liittyy estetisoituneeseen ja visualisoituneeseen kulttuuriin. Ilmiö sinällään ei ole uusi, mutta sen korostuminen 1990–2000-luvun taitteesta alkaen on uutta, kun esteettiset arvot ja arviointiperusteet ovat tulleet yleispätevämmiin käyttöön. Niitä vahvistetaan ja ne voivat tulla toiminnan ohjaajiksi siellä, missä ne eivät aiemmin ole olleet keskeisiä, kuten koulumaailmassa. Kauneus, eleganssi ja tyylikkyys korostuvat lähes kaikkialla, missä ulkonäön ja pukeutumisen voi ajatella vahvistavan henkilön sanomaa. Estetisoitumisella ilmaistaan myös aistimellisuuden ja ruumiillisuuden uutta asemaa. ”Puhtaan järjen” rinnalle on tullut laajempi ymmärrys ruumiillisesta, toimivasta ja tuntevasta yksilöstä. Nämä kysymykset asettavat rajoja, ja toisessa tapauksessa lisäävät mahdollisuuksia sille, kuinka ihminen voi maailmassa näyttäytyä ja kuinka hän voi sen mieltää. Ajattelen, että esteettiseen työhön liittyvää statuspukeutumista tai yleensä ulkonäön korostumista ei voi perustelematta arvottaa hyväksi tai huonoksi. Mutta siihen liittyvä tieteellinen tutkimus ja yhteiskunnallinen keskustelu ovat paikallaan.

Kirjallisuusluettelo

- Barnard, M. (2002/1996) *Fashion as Communication*. Lontoo ja New York: Routledge.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1994 /1966) *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Tiedonsosiologinen tutkielma. Alkup. *The Social Construction of Reality*. Suom. V. Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Bourdieu, P. (1984/1979) *Distinction. A Social Critique of the Judgement of Taste*. Harvard: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1987) *Sosiologian kysymyksiä*. Alkup. *Questions de Sociologie*. Suom. J.P. Roos. Tampere: Vastapaino.
- Bourdieu, P. (1998/1994) *Järjen käytännöllisyys*. Suom. M. Siimes. Tampere: Vastapaino.
- Brady, E. (2005) *Sniffing and Savoring: The Aesthetics of Smells and Tastes*. Teoksessa A. Light & J. M. Smith (toim.) *The Aesthetics of Everyday Life*. New York: Columbia University Press, 177–193.
- Chugh, S. & Hancock, P. (2009) *Networks of Aestheticization: The Architecture, Artefacts and Embodiment of Hairdressings Salons*. *Work, Employment & Society* 23, 460–476.
- Entwistle, J. (2000) *The Fashioned Body. Fashion, Dress and Modern Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Foucault, M. (1998/1976–1984). *Seksuaalisuuden historia*. Tiedontahto. Nautintojen käyttö. Huoli itsestä. Suom. K. Sivenius. Helsinki: Gaudeamus.
- Goffman, E. (1971/1959) *Arkielämän roolit*. Oikeille jäljille rooliviidakossa. Suom. E. Puranen. Helsinki: WSOY.
- Gronow, J. (1991) *Kitch, muoti ja maun turmellus*. *Synteesi. Tieteiden välisen tutkimuksen aikauslehti* 3, 77–93.
- Han, Y. J. & Nunes, J. C. & Dréze, X. (2010) *Signaling Status with Luxury Goods: The Role of Brand Prominence*. *Journal of Marketing*. American Marketing Association. Vol. 74, 15–30.
- Hill, S. E. & Buss, D. M. (2006) *Envy and Positional Bias in the Evolutionary Psychology of Management*. *Managerial and Decision Economics* 27, 131–143.
- Hochschild, A. R. (2003/1983) *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Twentieth Anniversary Edition. California: University of California Press.
- Julkunen, R. (2008) *Uuden työn paradoksit*. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Kaiser, S. B. (1998/1990) *The Social Psychology of Clothing. Symbolic Appearances in Context*. New York: Fairchild Publications.
- Kalha, H. (1997) *Muotopuolen merenneidon pauloissa*. Suomen taideteollisuuden kultakausi: mielikuvat, markkinointi, diskurssit. Helsinki: Suomen Historiallinen Seura ja Taideteollisuusmuseo.
- Keenan, W. J. F. (2001) *Dressed to Impress. Looking the Part*. Oxford, New York: Berg.

- Kinnunen, T. (2008) Lihaan leikattu kauneus: kosmeettisen kirurgian ruumiillistuneet merkitykset. Helsinki: Gaudeamus.
- Koskennurmi-Sivonen, R. (2000) Vaatetus, pukeutuminen ja muoti – ero ja erottamattomuus. Teoksessa R. Koskennurmi-Sivonen & A-M. Raunio (toim.). Vaatekirja. Helsinki: Helsingin yliopiston kotitalous- ja käsityötieteiden laitoksen julkaisuja 8, 1–16.
- Kozart, J. M. & Damhorst M. L. (2009) Comparison of the Ideal and Real Body as Women Age: Relationship to Age Identity, Body Satisfaction and Importance and Attention to Models in Advertising. *Clothing and Textiles Research Journal* 27, 197–210.
- Lehtonen, J. (2003) Seksuaalisuus ja sukupuoli koulussa. Nuorisotutkimusseuran julkaisuja 31. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto.
- Lurie, A. (1991/1981) *The Language of Clothes*. Featuring a New Introduction about Fashion Today. New York: Henry Holt & Company.
- Lönnqvist, B. (2008) Vaatteiden valtapeli: näkymättömän kulttuurianatomia. Alkup. *Maktspel i kläder: om det osynligas kulturella anatomi*. Suom. K. Haatanen. Helsinki: Schildt.
- Maffesoli, M. (1995) *Maailman mieli*. Yhteisöllisen tyylin muodoista. Suom. M. Määttänen. Helsinki: Gaudeamus.
- Moeran, B. (2006) More than Just a Fashion Magazine. *Current Sociology* 54, 725–744.
- Naukkarinen, O. (2005) Taiteistumisen muodot. Teoksessa Y. Levanto, O. Naukkarinen & S. Vihma (toim.) *Taiteistuminen*. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisu B 79, 9–36.
- Ogle, J. P. & Damhorst, M. L. (1999) Dress for success in the popular press. Teoksessa: K. K. P. Johnson & S. J. Lennon (toim.) *Appearance and power*. Oxford, New York: Berg. 79–101.
- Pettinger, L. (2004) Brand Culture and Branded Workers: Service Work and Aesthetic Labour in Fashion Retail. *Consumption, Markets and Culture*, 7 (2), 165–184.
- Roach-Higgins, M. E. & Eicher, J. B. (1995) Dress and Identity. Teoksessa M. E. Roach-Higgins, J. B. Eicher & K. K. P. Johnson. (toim.) *Dress and identity*. New York: Fairchild Publications, 7–17.
- Rucker, M. & Anderson, E. & Kangas, A. (1999) Clothing, power and workplace. Teoksessa K. K. P. Johnson & S. J. Lennon (toim.) *Appearance and power*. Oxford, New York: Berg. 59–77.
- Ruohonen, S. (2001) *Nuorten pukeutuminen. Erottautumista, elämyksiä, harkintaa*. Joensuu: Joensuu University Press.
- Saaristo, K. & Jokinen, K. (2009) *Sosiologia*. Helsinki: WSOY.
- Seppänen, J. (2006/2001) *Katseen voima: kohti visuaalista lukutaitoa*. Tampere: Vastapaino.
- Simmel, G. (1986/1905) *Muodin filosofia*. Alkup. *Die Mode*. Suom. Antti Alanen. Helsinki: Odessa.
- Simmel, G. (2005/1895) *Muoti*. Teoksessa G. Simmel, *Suurkaupunki ja moderni elämä*. Kirjoituksia vuosilta 1895–1917. Alkup. *Zur Psychologie der Mode*. *Sociologische Studie*. Suom. T. Huuhtanen. Helsinki: Gaudeamus, 100–111.
- Stone, G. P. (1995/1962) *Appearance and Self*. Teoksessa M. E. Roach-Higgins, J. B. Eicher & K. K. P. Johnson. (toim.) *Dress and Identity*. Alkup. teoksessa A. M. Rose (toim.) *An Interactionist Approach*. New York: Fairchild Publications, 19–39.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Turunen, A. (2011) ”Hame, housut, hamehousut! Vai mikä on tukevaisuutemme?” Naisten päällyshousujen käyttöä koskevat pukeutumisohjeet ja niissä rakentuvat naiseuden ihanteet suomalaisissa naistenlehdissä 1889–1945. Helsinki: Kansatieteellinen arkisto 53.
- Uusitalo, L. (2009) Mitä kulttuuriosaaminen tarkoittaa? Teoksessa L. Uusitalo & M. Joutsenvirta (toim.) *Kulttuuriosaaminen*. *Tietotalouden taitolaji*. Helsinki: Gaudeamus. 19–43.
- Veblen, T. (2002 /1899). *Joutilas luokka*. Alkup. *The Theory of the Leisure Class*. Suom. T. Arppe ja S. Riukulehto. Helsinki: Art House.
- Vihma, S. (1994) Tuotteen esittävyys – semioottinen näkökulma muotoilun tutkimukseen. Teoksessa A. Ainamo & P. Tahkokallio (toim.). *Muotoilun tutkimus. Keskustelun avauksia*. Helsinki: Taideteollisen korkeakoulun julkaisusarja B 38, 29–39.

- Warhurst, C. & Nickson, D. (2009) 'Who' s got the Look?' Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services. *Gender, Work and Organization*. 16 (3), 385–404.
- Witz, A., Warhurst, C. & Nickson, D. (2003) The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization. *Organization* 10, 33–54.

Modernin työn konseption kriittistä kestävän työn käsitteen pohdintaan

Antti Kasvio

Työterveyslaitos

.....

Abstrakti

Työ on noussut nyky-yhteiskuntien ydininstituutioksi, ja hyvän työpaikan löytäminen on useimpien ihmisten ensisijainen tavoite. Modernin työn käsitteen taustalla on valistuksen ajatus siitä, miten ihminen voisi tiedon avulla alistaa luonnonvoimat palvelemaan oman tarpeentyydytyksensä päämääriä. Yhä tuottavammaksi kehittyvän työn välityksellä ihmiset voisivat vapautua heidän elämäänsä aiemmin varjostaneen aineellisen niukkuuden kahleista. Työn luonnollisten rajojen viimeaikainen esiinnousu pakottaa meidät kuitenkin tarkastelemaan kriittisesti valistuksen projektin lähtökohtia. Kestävän työn idea tarjoaa erään tavan torjua tuon projektin ajautumista täydelliseen umpikujaan.

Avainsanat: kestävä työ, valistus, työn tulevaisuus, kriittinen tutkimus

Miksi olemme niin kiinnostuneita työstä?

Suomalaisen työelämän kehittämisen johtoajatuksena on pyrkimys tuottavuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen parantamiseen. Näiden asioiden välillä vallitsevien yhteyksien objektiivinen tarkastelu ei ole kuitenkaan helppoa, sillä positiivisten synergioiden olemassaolo tai niiden puuttuminen vaikuttavat oleellisesti työelämäntutkijoiden omiin työskentelymahdollisuuksiin. Meillä on siksi suuri houkutus nostaa mahdollisimman näkyvästi esiin kaikki sellainen evidenssi, joka tukee yhteyden olemassaoloa. Jos toiset tutkimustulokset eivät tue hypoteesia tai ovat ristiriidassa sen kanssa, saatamme olla taipuvaisia raportoimaan sellaisista hieman häveliäämmin (Godard 2004).

Eikö tämä kerro lähinnä vain siitä, että me suhtaudumme omaan työhömme samaan tapaan kuin muutkin nykyajan ihmiset? Modernisaatiokehitys on nostonut työn ja sen tarjoamat toimeentulomahdollisuudet elämämme tärkeimmäksi kiintopisteeksi. Jokaisen yksilön odotetaan lapsuudestaan lähtien käyvän tunnollisesti koulua ja hankkivan ammatin, jonka turvin itse kukin voi aikuistuttuaan ansaita elannon itselleen ja perheelleen sekä osallistua tätä kautta myös hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseen.

Yhteiskunnan taholta tulevista normipaineista riippumatta useimmat meistä haluavat itsekkin päästä tekemään työkseen sellaisia asioita joista me voimme nauttia, joiden välityksellä voimme jättää edes pienen konkreettisen jäljen tähän yhteiskuntaan ja jotka antavat meille mahdollisuuden tyydyttää kulutustarpeemme, saavuttaa säällisen yhteiskunnallisen statuksen sekä kerätä ehkä hiukan varallisuuttakin. Työstä on siten tullut instituutio, joka säätelee hyvin merkittävällä ihmisten itsensä toteuttamisen mahdollisuuksia.

Työ ei ole tärkeä asia vain sen tekijöille. Myös yksityisen ja julkisen sektorin organisaatioiden tuloksentekokyky on tullut automaation etenemisestä huolimatta yhä riippuvaisemmaksi siitä, miten osaavia ihmisiä niillä on käytettävissään. Tämän ohella huomattava merkitys on myös sillä miten hyvät työskentelyedellytykset henkilöstölle kyetään järjestämään sekä millaisella innolla ihmiset ovat valmiita sitoutumaan heille asetettujen tulostavoitteiden saavuttamiseen.

Kuvaa täydentää kokonaisten yhteiskuntien menestysmahdollisuuksien määräytyminen pitkälti sen mukaan, millaisia työvoimaresursseja niillä on käytettävissään sekä miten tehokkaasti ja laaja-alaisesti näitä resursseja kyetään hyödyntämään. Kansantaloudet kasvavat silloin kun kansalaiset tekevät aktiivisesti työtä ja lisäävät työllä hankituilla tuloilla kulutustaan. Kansainväliset yritykset suuntaavat investointejaan ja luovat uusia hyviä työpaikkoja ennen muuta sellaisille alueille, joilla on parhaat osaamisresurssit tarjottavanaan ja joiden kansalliset työelämäinstituutiot ja -kulttuurit tekevät mahdolliseksi tehokkaan työnteon (työn ja osaamisen merkityksen kansakuntien kilpailukyvyille toi ensimmäisenä selkeästi esiin Robert Reich; ks. Reich 1992).

Työn arvojen universaalisuus

Nyky-yhteiskunnista löytyy toki edelläkuvatuista perusteluista huolimatta enemmän tai vähemmän myös sellaisia ihmisiä, jotka eivät näe työtä kovin keskeisenä arvona omassa elämässään tai joiden suhtautuminen työhön poikkeaa merkittävästi konventionaalisista arvostuksista. Mutta kun esimerkiksi Gallup International teki neljä vuotta sitten ensimmäisen 'world pollinsa' eli koko maailman kattavan arvo- ja asennetutkimuksen, tutkimuksen päätulokseksi saatiin se että yhteiskunnasta, uskonnosta tai ryhmästä riippumatta ihmiset nostavat nykyisin kaikkialla hyvän työpaikan saamisen tärkeimmäksi elämänpäämääräkseen. Tulos saattaa selittyä ainakin osaksi sillä, että tuon tavoitteen toteutuminen nähdään avainedellytyksenä myös useimpien muiden keskeisten elämänpoliittisten pyrkimysten toteutumiselle (Clifton 2007).

Tutkimustuloksesta voidaan tehdä radikaali johtopäätös. Me puhumme nykyisin paljon erilaisten uskontojen ja sivilisaatioiden välisistä eroista sekä niiden välillä kehittyvistä vastakkaisuuksista. Usko työn siunauksellisuuteen on kuitenkin noussut eräänlaisen sivilisaatioiden rajat ylittävän sekulaarin maailmanuskonnon asemaan. Työn nimiin vannovat kaikki ja kaikki sitä myös haluavat. Mutta samaan aikaan vallitseviin työnteon tapoihin sisältyvät ristiriidat pakottavat meidät asettamaan yhä vakavammin kysymyksen siitä, voiko ihminen todella tulla työnsä välityksellä autuaaksi vai ei.

Nykyaikaisen työn käsitteen aatehistorialliset juuret

Nykyaikaisen työkulttuurin juuret löytyvät 1700-luvun valistusfilosofiasta. Ennen valistuksen aikaa ihmiset joutuivat vuosituhansien ajan hankkimaan elantonsa erilaisten luonnonvoimien armoille alistuen. Vaikka työtavoissa ja -välineissä tapahtui jonkin verran kehitystä, työn tuottavuus pysyi esimerkiksi Angus Maddisonin kokoaminen taloushistoriallisten tilastojen mukaan sukupolvesta ja vuosisadasta toiseen käytännöllisesti katsoen muuttumattomana. Hyvien ja huonojen vuosien vaihtelu määräytyi lähinnä luonnonolojen sekä eri ihmisryhmien toisiinsa kohdistamien vainojen perusteella (Maddison 2007).

Uuteen vaiheeseen edettiin valistusfilosofien keksittyä ajatuksen siitä, että ihmiset voisivat tiedon avulla alistaa eri luonnonvoimat ohjaukseensa niin että työn kehityksen myötä ihmiset voisivat vähitellen vapautua aineellisen niukkuuden kahleista sekä tyydyttää tarpeensa yhä

täydellisemmin³⁴. Ajatuksen taustalla oli tietenkin hieman aiemmin luonnontieteen piirissä tapahtunut voimakas kehitys, ja se alkoi toteutua käytännössä jo saman vuosisadan lopulla teollisen vallankumouksen liikkeellelähdon ansiosta. Uuden työn käsitteen nousu vallitsevaan asemaan ei kuitenkaan ollut vielä 18. ja 19. vuosisadan taitteessa mikään itsestäänselvyys, sillä valistus joutui tuolloin kamppailemaan ankarasti toisen vahvan ajatussuunnan eli romantiikan kanssa. Romantiikan käsitykset niin luonnosta kuin inhimillisen työn suhteesta luontoon erosivat radikaalisti valistusajattelijoiden esittämistä (ks. esim. Breckman 2007; Holmes 2009).

Teollisen vallankumouksen mukanaan tuoma valtaisa työn tuottavuuden kasvu – jota seurasivat uudet tieteelliset ja tekniset läpimurrot 1800-luvulla – nosti kuitenkin valistuksen projektin ja sille ominaisen työn käsitteen läntistä modernisaatiokehitystä hallitsevaksi ideaksi, kun taas romantiikka jatkoi elämäänsä lähinnä merkitykseltään vähenevänä taide-elämän suuntauksena. Moderni työn käsite nousi vahvasti esille muun muassa tuon ajan kansantaloustieteellisessä ajattelussa sekä Marxin siihen kohdistamassa kritiikissä. Nimenomaan Marxia voidaan pitää ehkä tyylipuhtaimpana modernin työyhteiskunnan teoreetikoista, vaikka hänen työn luontosuhteen tarkasteluissaan voidaan nähdä myös tiettyjä romanttisesta traditiosta omaksuttuja vaikutteita (ks. esim. Löwy & Sayre 2001).³⁵

Meidän aikaamme tultaessa inhimillisen työn tuottavuus on kasvanut länsimaissa vuodesta toiseen karkeasti parin prosentin vuosivauhtia yli kahden vuosisadan ajan (Jones 2004). Tämän prosessin ansiosta valistuksen projektin toteuttaminen on edennyt läntisissä teollisuusmaissa niin pitkälle, että aineellisen niukkuuden ongelmaa voidaan pitää jo käytännössä ratkaistuna. Ihmisillä ei ole koskaan aiemmin ollut käytettävissään niin suurta määrää aineellista vaurautta kuin nykyisin kehittyneissä teollisuusmaissa, vaikka vauraus ei vallitsevien sosiaalisten erojen vuoksi aivan kaikkiin väestöryhmiin saakka ulottuisikaan (McCloskey 2010).

Työn luontosuhteen problemaattisuus

Edellä kuvatun menestystarinan myötä on kuitenkin noussut esiin myös modernin työn perusongelma. Tehdessämme työtä me ihmiset kulutamme aina jonkin määrän energiaa ja raaka-aineita sekä kuormitamme ympäristöä. Työn tuottavuuden kohotessa työpanosta kohti käytetyn energian ja raaka-aineiden määrät sekä aiheutetut päästöt lisääntyvät, vaikkakaan eivät välttämättä aivan samassa suhteessa. Energiaa kuluu ja ympäristö kuormittuu itse työnteon ohella myös työn tuotteita käytettäessä sekä loppuun kulutettujen tuotteiden poisheittämisen seurauksena. Niinpä kun tehdyn työn määrä ja sen tuottavuus kehittyvät riittävän pitkälle, toiminnan luonnolliset rajat tulevat välttämättä vastaan muodossa tai toisessa.

³⁴ Benjamin Franklin ilmentää erinomaisen osuvasti valistuksen ajalle ominaista eetosia. Esimerkiksi Joseph Priestleylle vuonna 1780 kirjoittamassa kirjeessään Franklin kertoi olevansa joskus pahoillaan siitä että hän on syntynyt niin varhain. Myöhemmin syntyessään hän olisi ehkä päässyt näkemään paremmin, mihin ihmisen kyky hallita luontoa tulisi edistyksen ansiosta yltämään. Hän arveli että ehkä noin tuhannen vuoden kuluessa "we may perhaps learn to deprive large masses of their gravity, and give them absolute levity, for the sake of easy transport. Agriculture may diminish its labor and double its produce; all diseases may by sure means be prevented or cured, and our lives lengthened at pleasure even beyond the antediluvian standard" (Franklin 2010, 418). Tänä päivänä näemme että jo parin vuosisadan aikasiirtymä olisi hyvin riittänyt noiden Franklinin toiveiden toteutumiseen.

³⁵ Samaan aikaan Marxin on kuitenkin havaittu johdonmukaisen materialisminsa ansiosta ennakoineen nykyaikaista kestävyysajattelua tavoilla, jotka selvästi ylittävät valistuksen ahtaan luontokäsitteen rajat (Foster 2000, 2009).

Lisäongelmaksi on muodostunut se, että teollisen vallankumouksen yhteydessä ihmiset ovat valinneet hiilen ja muut fossiiliset polttoaineet tärkeimmiksi energianlähteikseen. Kyseiset polttoaineet ovat kyllä osoittautuneet monissa suhteissa hyvin tarkoituksenmukaisiksi energianlähteiksi, ja toistaiseksi niitä on löytynyt maaperästä riittävästi aika ajoin esitetyistä vastakkaisista epäilyistä huolimatta. Mutta samalla fossiilisten polttoaineiden käyttäminen on vapauttanut ja edelleen vapauttaa maaperään miljoonien vuosien aikana sitoutunutta hiilidioksidia ilmakehään, mikä puolestaan johtaa ilmakehän lämpenemiseen.

Työnteon luonnolliset rajoitukset eivät tulleet vielä kovin dramaattisessa muodossa vastaan niin kauan, kun teollinen modernisaatioprosessi rajautui koskemaan vain länsimaita eli suhteellisen rajattua osaa maapallon koko väestöstä. Toki esimerkiksi ajatukset 'hiljaisesta keväästä' (Carson 1962), maapallon öljyvarojen vähittäisestä ehtymisestä (Hubbert 1956), väestönkasvun ja maailman ruoantuotantokapasiteetin välisestä epäsuhdasta (Ehrlich 1968) sekä yleisemminkin kasvun luonnollisista rajoista (Meadows ym. 1972) ovat nousseet aika ajoin vilkkaan yhteiskuntapoliittisen keskustelun kohteeksi. Mutta tieteen ja teknologian kehitys ovat auttaneet löytämään uusia ratkaisuja erilaisiin kasvun pullonkauloihin sitä mukaa kun niitä on noussut esiin. Ja muun muassa sellaisiin suuriin ympäristöriskeihin kuin happamen sateen aiheuttamiin metsäkuolemiin ja otsonikatoon on kyetty reagoimaan suhteellisen menestyksellisesti.

Parin viime vuosikymmenen aikana on kuitenkin noussut esiin uusia ja entistä vakavampia työn modernisaatiokehitykseen liittyviä ongelmia. Päälimmäiseksi on noussut fossiilisten polttoaineiden koko ajan lisääntyvän käytön aiheuttama ilmastomuutos, jonka pysäyttämiseen kansainvälinen yhteisö ei näytä millään löytävän riittävän tehokkaita menettelytapoja. Nykyisin esimerkiksi ilmakehän hiilidioksidipitoisuus on noussut jo runsaaseen 390 partikkelimiljoonasosaan kun vielä kansainvälisen ilmastopaneelin neljännen väliraportin julkistamisen aikaan puhuttiin 378 ppm:stä. Tämä kasvu jatkuu edelleen noin kahden ppm:n vuosivauhtia. Toiseksi keskeiseksi ongelmaksi on noussut se, miten ihmiskunta hävittää tieltään muita biologisen elämän muotoja.

Ongelmien odotettavissa oleva kärjistyminen

Ehkä perustavimpana ongelmana voidaan kuitenkin pitää sitä, että maapallon väkiluku kasvaa edelleen erittäin voimakkaasti etenkin kehittyneiden teollisuusmaiden piirin ulkopuolella. Lähivuosikymmeninä työkään on kasvamassa kokonainen sarja poikkeuksellisen suuria ikäluokkia, minkä seurauksena työikäisen väestön kokonaismäärän ennakoitaan kasvavan vuosisadan puoliväliin mennessä runsaalla 1,3 miljardilla. Valtaosa työvoiman lisäyksestä tulee tapahtumaan Afrikasta lähi-idän kautta Intian niemimaalle ulottuvalla vyöhykkeellä. Samaan aikaan kehittyvien maiden piirissä on käynnistynyt suuri muutto maaseudun perinteisistä elinkeinoista – lähinnä pienimuotoisesta omavaraistaloudesta - kaupunkimaisiin ympäristöihin sekä näiden piirissä tarjolla oleviin moderneihin taloudellisiin toimintoihin.

Tämän prosessin keskeisenä liikevoimana on ollut kehittyvissä maissa asuvien ihmisten halu päästä työnsä välityksellä irtautumaan heidän elämänsä aiemmin varjostaneesta köyhyydestä. Tätä halua on kasvattanut kehitysmaiden väestön keskuudessa nopeasti levinnyt tietoisuus niistä modernin elämän tarjoamista mahdollisuuksista, jotka ovat aiemmin rajautuneet lähinnä vain läntisten teollisuusmaiden kansalaisten yksinoikeudeksi. Nyt kehittyvien maiden kansalaiset haluavat vuorollaan päästä nauttimaan näistä mahdollisuuksista. Ja vaikka heidän omat nautintonsa jäisivät tässä suhteessa vielä suhteellisen rajallisiksi, ainakin he haluavat järjestää jälkeläisilleen mahdollisuudet päästä pidemmälle kohti hyvää elämää.

Valistuksen projektin kääntyminen itseään vastaan

Edellä kuvatun laajamittaisen resurssimobilisaation seurauksena me elämme maailmanlaajuisesti modernin työn suoranaisen eksploosion aikaa, vaikka teollisuusmaissa työikäisen väestön määrä on kääntymässä laskuun ja myös talouskasvu hidastuu muun muassa julkissektorin raskaan velkaantumisen vuoksi. Tämän kehityksen myötä maailmantalous tulee yltämään selvästi aiempia vuosikymmeniä korkeammalle – ehkä neljän prosentin tai yli – vuotuiselle kasvu-uralle. Myös kulutuksen ennakoidaan lisääntyvän erittäin voimakkaasti etenkin Kiinassa ja eräissä muissa maailmantalouden uusissa kasvukeskuksissa. Tällaisessa kasvuräjähdyksessä ei ole suinkaan kyse mistään yltäkyllisyyden kasvusta, josta voisimme yhtä hyvin kieltäytyä esimerkiksi ympäristön suojelemisen nimissä. Pikemminkin suurin piirtein tällaisen mittaluokan kasvuun on pakko yltää, jos perinteiset elinmahdollisuutensa menettävälle ihmisille ja työikään tuleville uusille ikäluokille halutaan järjestää edes jonkinlainen mahdollisuus elättää työnsä välityksellä itsensä ja perheensä.

Tämän prosessin kääntöpuolena on kuitenkin se, että maapallolta ei löydy enää sellaista määrää energiaa ja raaka-aineita, jota tämänkaltaisen modernin työn laajentumisprosessi tarvitsee käyttövoimakseen (UNEP 2011). Myöskään maapallon ekologisen järjestelmän sopeutumiskyky ei kestä niitä ympäristörasituksia, joita kyseinen laajentumisprosessi tulisi toteutuessaan aiheuttamaan (New ym. 2011).

Siten jos runsaat kaksi vuosisataa sitten alkaneen työn modernisaatioprosessin tavoitteena oli luonnon alistaminen palvelemaan inhimillisen tarpeentyydytyksen päämääriä, nyt tuo pyrkimys on toteutunut jo niin pitkälle, että se alkaa tuhota omia edellytyksiään. Maailman yli seitsenmiljardiseksi kasvaneen väestön lisääntyvän aineellisen yltäkyllisyyden sijasta edessämme hämöttää paheneva pula muun muassa vedestä, ruoasta, energiasta sekä monista muista raaka-aineista. Samalla ihmisen toiminnan aiheuttamat ympäristömuutokset ajavat monet muut biologisen elämän muodot tuhon partaalle. Resurssipullonkaulat ja ekosysteemin häiriöt koetaan kipeimpinä maailman köyhimmissä yhteiskunnissa, joiden sopeutumiskapasiteetit ovat hyvin rajallisia. Vahvimmat valtiot ajautuvat samanaikaisesti yhä aggressiivisempaan kilpaan strategisten raaka-ainelähteiden hallinnasta. Ennen pitkää vaaravyöhykkeelle ei siten joudu vain nykyisenkaltaisen inhimillisen sivilisaation olemassaolo, vaan uhan alle joutuvat myös monet muut miljardeja vuosia kestäneen evoluutioprosessin tulokset³⁶.

Kestävä kehitys vaihtoehtona

Jos edellä esitettyä argumentaatiota pidetään edes jollakin tavalla uskottavana, johtopäätösten tekemiselle ei jää enää kovin suurta valinnanvaraa. Valistuksen projekti halusi nostaa työn inhimillisen emansipaation keskeisimmäksi välikappaleeksi, mutta sen omaksuman yksipuolisen luontokäsitteen vuoksi päällimmäisiksi ovat nousemassa ne valtaiset tuhovoimat, jotka modernin työn ekspansio saattaa jatkuessaan liikkeeseen ja jotka suuntautuvat väistämättä jossakin vaiheessa myös ihmiskuntaa itseään vastaan³⁷. Itä-Afrikassa ja Etelä-Aasiassa koetut kuivuus ja valtaiset tulvat ovat vain pieni varoitus siitä

³⁶ Benjamin Franklin ennakoi aiemmin siteeratussa kirjeessään Priestleylle tällaisia ongelmia suunnaten samalla paineita meille 'moraalitieteiden' edustajille: "O that moral science were in as fair a way of improvement, that men would cease to be wolves to one another, and that human beings would at length learn what they now improperly call humanity!" (Franklin 2010, 418)

³⁷ Theodor Adorno ja Max Horkheimer ovat tuoneet tämän paradoksin uudempaan yhteiskuntatieteelliseen keskusteluun 1960-luvun lopulla julkaistussa Valistuksen dialektiikassaan (Adorno & Horkheimer 1968)

tulevaisuudesta, jonka myös meidän lapsemme joutuvat aikanaan kohtaamaan. Eikö siksi kriittisen työelämän tutkimuksen päällimmäiseksi tehtäväksi nouse melko itsestään selvästi sen pohtiminen, voidaanko työn emansipatoriset eli vapauttavat potentiaalit vielä pelastaa niin, että sen tuhovaikutukset saadaan samalla edes jollakin tavoin hallintaan?

Ympäristöpolitiikan piirissä on puhuttu jo usean vuosikymmenen ajan tarpeesta sovittaa ihmiskunnan luontoon vaikuttavat toiminnot kestävän kehityksen vaatimuksiin. Tämä tarkoittaa sitä että nykyiset sukupolvet käyttävät hyväkseen luonnonvaroja vain siinä määrin kuin luonto itse kykenee tuottamaan, jolloin samanlainen määrä resursseja jää myös tulevien sukupolvien käytettäväksi (World Commission on Environment and Development 1987). Viime aikoina kestävyysajattelu on saanut koko ajan lisää ulottuvuuksia, mitä kuvastaa muun muassa kansainvälisissä talousneuvotteluissa päällimmäiseksi noussut pyrkimys edetä nykyisestä suurten epävarmuuksien sävyttämästä tilasta kohti kestävää kasvua (G-20 Cannes Summit 2011). Samaan aikaan monet maailman johtavista kansainvälisistä yrityksistä ovat ryhtyneet muovaamaan tulevaisuuden kasvustrategioitaan uusiksi ainakin retoriikan tasolla kestävän kehityksen nimiin vanhojen (World Business Council for Sustainable Development 2010).

Kestävän kehityksen mukaisiin ratkaisuihin voidaan pyrkiä myös työelämän alueella. Sopeutumispaaineet ovat suurimmat kehittyneissä teollisuusmaissa sen vuoksi, että meidän yhteiskunnissamme tehtyjen töiden ekologiset jalanjäljet ovat kasvaneet moninkertaisiksi muihin yhteiskuntiin verrattuna. Lisäksi työn modernisaatiokehityksen alkuperäisinä liikkeellesaattajina meidän yhteiskunnillamme on erityinen vastuu prosessin yhteydessä tehtyjen virhevalintojen korjaamisesta sekä aiheutettujen vahinkojen jälkien korjaamisesta.

Tällaista muutosta ei ole kuitenkaan mahdollista saada aikaan muutoin kuin nostamalla kaikki toiminnot kokonaan uusille energia- ja materiaalitehokkuuden tasoille. Työtä tehtäessä käytetyt materiaalit on kyettävä palauttamaan takaisin kiertoon tulevien työprosessien raaka-aineiksi, ja niin töiden kuin niillä aikaansaatuisten tuotteiden käytöstä aiheutuvat ympäristökuormat on kyettävä supistamaan murto-osaan nykyisin aiheutetuista. Kyse on siten kokonaan uuden teollisen vallankumouksen läpikäymisestä, joka on lisäksi kyettävä toteuttamaan suhteellisen lyhyen ajanjakson sisällä. Tehtävän mittasuhteita kuvaa ehkä parhaiten se, että vielä vähän aikaa sitten ilmastonmuutoksesta käytyjen keskustelujen yhteydessä puhuttiin tarpeesta edetä vähitellen kohti hiilineutraalia sivilisaatiota. Tämä tarkoittaa tilaa, jolloin ihmiskunta ei enää tuota eri toimintojensa välityksellä sen enempää hiilidioksidia ja muita kasvihuonekaasuja kuin luonto kykenee absorboimaan. Nyt kuitenkin tiedämme, että edes tuohon utooppiselta tuntuvaan tavoitteeseen pääseminen ei riitä enää pelastamaan meitä megaluokkaan yltyviltä ekologisilta riskeiltä. Hiilineutraaliuden sijasta on edettävä sellaisen käänteisen teollisen vallankumouksen toteuttamiseen, jonka ansiosta ihmiskunnan tulevat toiminnot johtavat ilmakehään jo päästettyjen kasvihuonekaasujen palautumiseen takaisin maaperään. Toistaiseksi tiedossamme ei ole sellaisia tekniikoita, joiden avulla tällainen suunnanmuutos olisi toteutettavissa.

Vaikka keskeisin vastuu työn modernisaatiokehityksen suunnan muuttamisesta kuuluu kehittyneille teollisuusmaille, muutospaineet ovat suuria myös modernisaatioprosessinsa alkuvaiheessa olevissa kehittyvissä maissa. Onhan esimerkiksi Kiina maailman työpajaksi noustessaan ohittanut Yhdysvallat myös suurimpana kasvihuonepäästöjen aiheuttajana. Kehittyvät maat eivät voi pyrkiä enää vapautumaan köyhyydestä yksinkertaisesti kopiaamalla kehittyneissä teollisuusmaissa aiemmin vallinneita tuotanto- ja kulutusmalleja, vaan niiden on kyettävä löytämään kestävämpiä keinoja kansalaistensa kehittyvien tarpeiden tyydyttämiseksi. Ylivoimaiset taloudelliset ja tiedolliset resurssit omaavien teollisuusmaiden velvollisuutena on auttaa vähävaraisempia yhteiskuntia tällaisten ratkaisujen etsimisessä. Lisäksi kannattaa ottaa huomioon, että me elämme nykyisin jo maailmanlaajuisesti hyvin pitkälle verkottuneessa maailmassa. Siten aito toimintojen kestävyuden vahvistaminen voi

onnistua vain silloin kun pyrkimykset ulotetaan ambitiotasoiltaan samanlaisina toimintaverkkojen kaikkiin osiin.

Kestävyyden monet ulottuvuudet

Työelämän tutkimuksen piirissä ei ole puhuttu perinteisesti kovinkaan paljoa työn luontosuhteesta, vaan työtä on totuttu tarkastelemaan hyvin vahvasti antroposentrisestä näkökulmasta. Kuitenkin kun puhumme nykyaikaisen työn ja sen luonnollisten edellytysten välisten ristiriitojen kehittymisestä, kannattaa ottaa huomioon että myös me itse olemme kaksijalkaisina nisäkkäinä osa luontoa. Työn modernisaatioprosessi on edennyt monilta osin jo varsin pitkälle ihmisten välineellistämisessä, ja moni saattaa syyllistyä siihen itsekin asettamalla elämälleen hyvin kunnianhimoisia tulos-, ansainta- ja uratavoitteita.

Poikkeuksen tässä suhteessa muodostavat lähinnä Ulrich Beckin kaltaiset vihreät yhteiskuntateoreetikot (esim. Beck 1999) sekä ne keskustelut, joita viime aikoina on käyty työpaikkojen ympäristöstrategioista sekä ns. vihreiden tai ekotehokkaiden työpaikkojen luomisen näköaloista (esim. Worldwatch Institute 2008). Mutta pyrittäessä kohti kestävämpiä työjärjestelyjä toimintojen ekologisen kestävyys ohella joudutaan kiinnittämään huomiota myös tehtyjen töiden inhimilliseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen kestävyys. Työjärjestelyt eivät voi olla kestäviä, ellei niihin mahdollisesti liittyviä kestävyysvajeita ole tunnistettu ja otettu hallintaan kaikilla keskeisillä ulottuvuuksilla samanaikaisesti. Jos kestävyys vaatimukset jäävät toteutumatta jollakin niistä, ei työtilanne voi olla kestävä kokonaisuudessaan. Eikä yhdellä ulottuvuudella korjaamalla jääneitä kestävyysvajeita ole mahdollista kompensoida vahvistamalla kestävyyttä jollakin toisella ulottuvuudella.

Ajatus työjärjestelyjen kestävyys vahvistamisesta erityisesti inhimillisiä, organisatorisia ja sosiaalisia näkökohtia painottaen ei sinänsä ole uusi, vaan aihepiiristä on käyty keskustelua jo jonkin aikaa työelämän yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen piirissä erityisesti Pohjoismaissa. Tunnettuina esimerkkeinä tästä voidaan pitää esimerkiksi Peter Dochertyn ym.:n analyyskejä kestävästä työnteon järjestelmästä (Docherty, Kira & Shani 2009), Helge Hvidin ja Knut Aagaard Nielsenin Tanskassa julkaisemia teoksia (Hvid 2006; Nielsen 1997; Nielsen ym. 2010) sekä Bjørg Aase Sørensenin ja Christin Wathnen kokoavaa pohjoismaita koskevaa kartoitusta (Sørensen & Wathne 2007). Saksalaisella kielialueella on käyty keskustelua kestävästä työn muotoilun mahdollisuuksista (Moldaschl 2007) ja äskettäin Dominique Méda on nostanut Ranskassa esiin ajatuksen kestävydestä työn uuden vallankumouksen avainteemana (Méda 2010). Angloamerikkalaisen maailman piirissä management-tutkijat ovat kirjoittaneet laajalti kestävästä yrityksistä ja niiden liiketoimintastrategioiden erityispiirteistä (Laszlo 2005; Vitols & Kluge 2011). Tästä eteenpäin suomalaisen tutkimuksen ilmeisenä tehtävänä on päästä mahdollisimman hyvin mukaan meneillään olevaan kansainväliseen liikkeeseen.

Onko itse työn käsitteellä tulevaisuutta?

Pyrittäessä etenemään kohti kestävämpiä työnteon järjestelyjä myös kysymys korkean tuottavuuden, hyvän työelämän laadun ja korkeatasoisten työympäristöjen luomisen tavoitteiden yhteensovittamisesta hahmottuu hieman uudella tavalla. Organisaatioiden on pakko yltää hyvin korkeaan tuottavuuteen ei vain pysyä mukana kilpailussa vaan myös kyetäkseen ratkomaan menestyksellisesti niitä suuria ongelmia, joiden parissa ihmiskunta joutuu painiskelemaan lähivuosien ja vuosikymmenten aikana. Korkeaa tuottavuutta tarvitaan myös, jotta ihmisille kyettäisiin maksamaan säällisiä palkkoja ja jotta heidän työskentelymahdollisuutensa kyettäisiin turvaamaan jatkossakin muiden tuotantopanosten kallistumisesta ja erilaisten ympäristörajoitteiden huomattavasta kiristymisestä huolimatta. Samaan aikaan organisaatiot joutuvat nostamaan kaikkien

toimintojensa energia- ja materiaalitehokkuudet kokonaan uusille tasoille sekä irrottamaan tarvittavat ominaisuudet sellaisista materiaaleista, joilla ne joutuvat korvaamaan monia aiemmin käytettyjä raaka-aineita. Nämä muutokset eivät ole mahdollisia ilman osin hyvin eksoottisiakin teknisiä ratkaisuja, jotka altistavat myös henkilöstön lukuisille uudentyyppisille ympäristöriskeille. Tässä tilanteessa töiden muotoilu nykyistä inhimillisemmiksi organisaatioiden taloudellisten, ympäristöllisten ja sosiaalisten tavoitteiden kanssa sopusoinnussa olevilla tavoilla tulee olemaan todella haastava tehtävä, jonka toteuttamisessa myös me työelämän tutkijat saamme venyttää osaamisemme äärimmilleen.

Toisaalta jos tarkastelemme edessä olevaa tulevaisuutta kehittyneiden teollisuusmaiden näkökulmasta, joudumme ottamaan huomioon sen että meidän yhteiskuntamme ovat jo saavuttaneet varsin korkean aineellisen toimeentulon tason. Lisäksi meidän on syytä lähteä liikkeelle siitä oletuksesta, että runsaat kaksi vuosisataa sitten inhimillisen tiedon kasvun ansiosta liikkeelle lähtenyt työn tuottavuuden kasvu tulee jatkumaan osapuilleen samaa tahtia tulevaisuudessakin. Näin siksi että tiedon kasvulla ei ole ylärajaa.

Maapallon ekologinen järjestelmä ei tule missään tapauksessa kestämaan sitä että kehittyneet teollisuusmaat pyrkisivät jatkossakin hyvinvointivaltion kulta-aikojen kaltaiseen täystyöllisyyteen tuotannon ja kulutuksen määriä koko ajan lisäämällä. Tämän sijasta näiden yhteiskuntien on suuntauduttava aineettomaan kasvuun sekä pidemmällä aikavälillä myös työnteon määrän hallittuun vähentämiseen. Näihin suuntiin edettäessä elämiimme tulee mahtumaan työn ohella myös muita merkityksellisiä toimintoja ja tähänastista monipuolisempia identiteetin rakennuspuita. Mutta työn kokonaismäärän vähenemisestä huolimatta teollisuusmaiden on kyettävä tarjoamaan kaikille työkykyisille ja -haluisille kansalaisilleen yhdenvertaiset mahdollisuudet päästä mukaan aktiiviseen työelämään.

Näiden muutosten myötä sekä työn käsite että sen tekemisen muodot tulevat todennäköisesti muuttumaan oleellisesti. Richard Donkin ei välttämättä ole aivan väärässä kun hän ennustaa työn käsitteen ylipäättään väistyvän meidän kielenkäytöstämme. Ihmiset puuhaavat tulevaisuudessa erilaisia asioita yrittämättä tehdä selkeää eroa sen suhteen, milloin niissä on kyse työn tekemisestä ja milloin taas jostakin muusta. Työn käsitettä tarvitaan ehkä lähinnä vain erilaisten tavoitteellisten ponnistelujen ja itse kullekin tarpeellisen levon välisten erojen jäsentäjänä (Donkin 2009).

Lopuksi

Kriittinen työn tutkimus ei ehkä ole ollut Suomessa viime aikoina kovin hyvissä kantimissa. Tätä kuvastaa sekin, että työn tutkimuksen päivillä ei ole aina saatu koottua aihetta käsittelevää työryhmää. Jatkossa tilanne täytyy korjata, sillä itse työn maailmassa toteutunut kehitys ja sen ristiriidat ovat lisänneet tarvetta tutkimusalamme kaikkein perustavimpien lähtökohtien uudelleenarviointiin. Ilman kriittistä otetta tällaisen uudelleenarvioinnin suorittaminen ei voi onnistua. Mutta samalla joudumme ehkä pohtimaan, kulkevatko kriittisen ja affirmatiivisen tutkimuksen väliset demarkaatiolinjat siten kuin olemme perinteisesti tottuneet ajattelemaan, vai onko tälläkin ulottuvuudella mahdollisesti tarvetta vanhojen stereotyyppien ravisteleamiseen.

Kirjallisuusluettelo

- Adorno, T. & Horkheimer, M. (1968) *Zur Dialektik der Aufklärung*. Frankfurter Rundschau.
Beck, U. (1999) *Schöne neue Arbeitswelt*. Vision: Weltbürgergesellschaft. Frankfurt am Main: Campus.
Breckman, W. (2007) *European Romanticism: A Brief History with Documents*. New York: Bedford/St. Martin's.

- Carson, R. (1962) *Silent Spring*. New York: Houghton Mifflin.
- Clifton, J. (2007) Global Migration Patterns and Job Creation. *Gallup Management Journal* October 11.
- Docherty, P., Kira, M. & Shani, A.B. (Rami) (toim.) (2008) *Creating Sustainable Work Systems: Developing Social Sustainability*. London: Routledge; 2 edition.
- Donkin, R. (2009) *The Future of Work*. London: Palgrave Macmillan.
- Ehrlich, P. R. (1968) *The Population Bomb*. New York: Ballantine Books.
- Foster, J. B. (2009) *The Ecological Revolution: Making Peace with the Planet*. New York: Monthly Review Press.
- Foster, J. B. (2000) *Marx's Ecology: Materialism and Nature*. New York: Monthly Review Press.
- Franklin, B. (2010) *The Works of Benjamin Franklin: Including the Private As Well As the Official and Scientific Correspondence Together with the Unmutilated and Correct Version of the Autobiography, Volume 12 by Benjamin Franklin*. Charleston: Nabu Press.
- G-20 Cannes Summit (2011) *The Cannes Action Plan for Growth and Jobs*. [online] <URL: <http://www.g20-g8.com/g8-g20/g20/english/for-the-press/news-releases/the-cannes-action-plan-for-growth-and-jobs.1556.html>.
- Godard, J. (2004) A Critical Assessment of the High-Performance Paradigm. *British Journal of Industrial Relations* 42:2 June, 349–378.
- Holmes, R. (2009) *The Age of Wonder: The Romantic Generation and the Discovery of the Beauty and Terror of Science*. New York: Pantheon Books.
- Hubbert, M. K. (1956) "Nuclear Energy and the Fossil Fuels 'Drilling and Production Practice'". Spring Meeting of the Southern District. Division of Production. American Petroleum Institute. San Antonio, Texas: Shell Development Company, 22–27.
- Hvid, H. (2006) *Arbejde og bæredygtighed*. København: Frydenlund.
- Jones, C. I. (2004) *Growth and Ideas*. NBER Working Paper 10767. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Laszlo, C. (2005) *The Sustainable Company: How to Create Lasting Value through Social and Environmental Performance*. Washington DC: Island Press.
- Laszlo, C. & Zhexembayeva, N. (2011) *Embedded Sustainability: The Next Big Competitive Advantage*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Löwy, M. & Sayre, R. (2001) *Romanticism against the Tide of Modernity*. Durham, NC: Duke University Press.
- McCloskey, D. N. (2010) *Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World*. Chicago: University of Chicago Press.
- Maddison, A. (2007) *Contours of the World Economy, 1-2030 AD; Essays in Macroeconomic History*. Oxford: Oxford University Press.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. & Behrens III, W. W. (1972) *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.
- Méda, D. (2010) *Travail, la révolution nécessaire*. Paris: L'Aube.
- Moldaschl, M. (toim.) (2007) *Immaterielle Ressourcen: Nachhaltigkeit von Unternehmensführung und Arbeit I*. Hampp, Mering; Auflage: 2., erweiterte Auflage.
- New, M. G., Liverman, D. M., Betts, R. A., Anderson, K. L. & West, C. C (toim.) (2011) Four degrees and beyond: The potential for a global temperature change of four degrees and its implications. *Philosophical Transactions of the Royal Society A* 13 January, Vol. 369, No. 1934.
- Nielsen, K. A. (1997) *Arbejdets sociale orientering: en industrisociologisk undersøgelse af forholdet mellem arbejdslivsdemokrati og mulighederne for bæredygtighed i industrielle moderniseringsprocesser*. København: Forlaget Sociologi 1997.
- Nielsen, K. A., Elling, B., Figueroa, M. & Jelsoe, E. (toim.) (2010) *A New Agenda for Sustainability*. London: Ashgate.
- Reich, R. (1992) *The Work of Nations: Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*. New York: Vintage Books.
- Sørensen, B. A. & Wathne, C. T. (2007) *Bærekraftigt arbejdsliv. Arbejdslivsutvikling i Norden*. TemaNord 2007:530. København: Nordisk Ministerråd.

- UNEP (2011) Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth. Nairobi: UNEP.
- Vitols S. & Kluge, N. (2011) The Sustainable Company: A new approach to corporate governance. Brussels: ETUI.
- World Business Council for Sustainable Development (2010) Vision 2050. The new agenda for business. Geneva: World Business Council for Sustainable Development.
- World Commission on Environment and Development (1987) Our Common Future. Oxford: Oxford University Press.
- Worldwatch Institute (2008) Green Jobs: Towards Decent Work in a Sustainable, Low-Carbon World. New York: UNEP.

Psychological Well-being of Generation Y

Susanna Kultalahti & Kari Niemelä

Vaasan yliopisto

.....

Abstract

Generation Y is the youngest generation in the workforce, and it is said to alter the working life with its characteristic expectations and demands. The well-being of Gen Y-ers has already got attention among health professionals, as the sick absences and early retirements have peaked among them. Thus, Gen Y-ers' well-being craves for more attention. The aim of this study is to examine psychological well-being, highlighting the perceptions of Generation Y. Attention is paid to psychological factors, as especially the mental illnesses have been increasing. Furthermore, does psychological well-being explain the ill-being of Generation Y and to which extent? According to the results, there are differences in how Generation Y perceives psychological well-being in comparison with other cohorts. Nevertheless, dramatic explanations could not be found to enlighten the increased ill-being of Generation Y. Further research is thus needed to capture the causes of Generation Y's ill-being.

Keywords: Well-being, psychological well-being, Generation Y

Introduction

Lack of well-being in today's working life has enormous expenses of 24–30 billion euros in Finland, claims professor and director of Finnish Institution of Occupational Health, Guy Ahonen. This cost is based on early retirements and sickness absences. Thus, people do not feel well nowadays, and consequences are inevitable in working life. At the same time, careers are wanted to extend, even though thousands of employees under 35 are displaced from work life. Emphasizing the improvement of working conditions, even a minor enhancement reduces the costs remarkably. (Kauppalehti 2011, 4–5.)

Furthermore, in 2009, five people under 30 years were retired daily because of mental health problems. Thus, the well-being of today's young employees, the Generation Y, needs special attention. Their sick leaves due to mental problems have been increasing for almost a decade and the increase has been significantly greater than among older employees. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) According to the recent statistics, the number of young people on a disability pension is enormous. Three fourth of the pensions were dealing with mental problems, and depression as the cause for retiring is peaking: there were increases of 60.5% (men) and 42.1% (women) between 2004–2009. (Malin 2011; Pakkala 2011; Raitasalo & Maaniemi 2011; Grönvall 2010.) It is noteworthy, that in other age groups the mental problems causing early retirements have been decreasing. Thus, the mental problems are characterizing to be a problem especially for younger employees. (Raitasalo & Maaniemi 2011.)

The reasons behind the increase in young people's mental problems are complex and multidimensional. There might be changes and development in diagnostics and the benefit process. Moreover, problems might have been identified sooner and dealt with in the early stages. Nevertheless, the resources are not adequate, and not all problems are tackled before they get prolonged and reflect to the working life as well. In addition, pressures and expectations nowadays concerning studying, work, family and overall coping can overwhelm young people. (Raitasalo & Maaniemi 2011.) According to Twenge (2009), it is noteworthy that work-life balance worries mostly graduates who have not even started their own families. Either way, the development in sick leaves and disability pensions is concerning (Raitasalo & Maaniemi 2011).

Hence, the aim of this study is to examine the Generation Y's ill-being in the context of psychological well-being. Next, well-being, as well as psychological well-being, and generational aspects are discussed.

Definition of well-being

The definition of well-being is scattered, as it can be perceived in different ways, and have different aspects (Danna & Griffin 1999). Regardless of the multidimensional nature of well-being, it is first and foremost an entity. Different aspects of life should be balanced in order to feel well. Furthermore, different aspects are affected by one another. (Manka 2007, 50, 163.) Traditionally, well-being discussion has concentrated on the physical factors and health, but mental aspect has been increasing recently, and has been highlighted in research (Danna & Griffin 1999). This study is no exception. The present study concentrates solely on mental well-being, and physical aspects of well-being and health are not examined nor discussed. If anything, well-being is an entity. To be able to feel well, different aspects of life should be balanced, including the social life, physical health and leisure time. Thus, well-being cannot be measured solely with medical tests and factors. (Manka 2007, 50, 163.) As people spend one-third of their adult lives at work, it has an effect on their both physical and mental health (Cunningham, Weathington & Burke 2008).

Well-being can refer to physiological state, but more often it also encompasses the mental health and perceptions of the psychological condition too. Also emotional factors are considered to be part of well-being. (Danna & Griffin 1999.) WHO, for example, states that being well is more than not being sick, thus, physical, mental and social aspects should be considered as a part of well-being (World Health Organization 2011). If anything, health is an indicator of well-being (Pfeffer 2010).

Well-being has different dimensions and concepts. Warr (1990) defines *affective well-being* through two dimensions, pleasure and arousal. In his elongated model, pleasure is considered to be more significant factor than arousal. Depending on the situation and perceptions of one's well-being, pleasure can exist with high or low level of arousal and, vice versa, person can feel the arousal as pleasant or unpleasant. Warr's examination and model takes into consideration not only the job-related issues concerning well-being, but the life outside the job too. Thus, the overall situation of one's well-being is dissected.

Emotional and psychological well-being, even though somewhat overlapping, have their own characteristics. From the psychological well-being's point of view, people might feel miserable and powerless, but they are, though, able to hide it with positive-appearing expressions towards others. Thus, psychologically they are not feeling well, but emotionally they are stable and seemingly in good (emotional) health. On the other hand, employees can have feelings of togetherness and excitement towards the work, but they cannot express it, and they might even affect the customers in a negative way. Hence they have indicators of

good psychological health but a lack of emotional well-being. (Weinberg & Cooper 2007, 15–16.)

Psychological well-being

Terminology around psychological well-being has changed essentially during the last 25 years. Formerly, when referring to psychological well-being, the discussion was merely on the field of ill-being. Only recently, the whole spectrum of well-being has been notified and examined. People, who perceive good psychological well-being, can utilize their whole capacity. (Weinberg & Cooper 2007, 9–10.)

Warr (in Weinberg & Cooper 2007, 10) divides psychological well-being in two categories: work-related and context-free. Based on this division, the perceived psychological well-being at work can be distinguished from the overall psychological well-being, which can be perceived out of work as well.

In this article, psychological well-being is discussed and examined merely in the work-context, even though the psychological well-being in and out of work cannot be fully detached from each other. Nevertheless, the state of well-being has its effects in both, at work as well as on free time, regardless of what factor actually provides the perceptions of well-being. Further, psychological well-being has clear connections to work and overall ability to function. Employees, who feel well, are quicker, more creative, and more efficient, compared to employees who do not. Moreover, the former are more stress tolerant and they cope better with setbacks in life, and they have less sick leaves. In individual's point of view, psychological well-being appears to predict not only longevity but also better working ability, especially in strained circumstances. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 108.)

The state of psychological well-being has effects on work performance, and vice versa. In some cases, work itself might not provide enough challenges or be rewarding enough, but pleasant colleagues and good climate at workplace can still provide feelings of being satisfied with one's work, and create perceptions of well-being. In addition, some people can find work to be the most essential element in their lives when well-being is concerned. In these cases, if the work is not challenging and rewarding enough, it is somewhat impossible to perceive job satisfaction and well-being. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 105.) When work is as its best, it feels rewarding, versatile, interesting, challenging enough, and it provides possibilities for success. Further, work provides living; job security should be taken care of; work schedule should be clear and working pace is suitable; and work tasks are fitting for employees with different ages. (Ministry of Social Affairs and Health 2008.) In fact, Judge and Locke (1993; according to Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010), conclude, that well-being and job satisfaction have an effect on how important the job is in individual's life.

It is somewhat typical, that when pursuing psychological well-being, attention is paid to external matters, such as higher salary, bigger car, and other commodities. According to the research, the meaning of, for example, money is relatively minimal. This fact has been explained with the increased standard of living and getting used to it. Even in dramatic changes in life, such as lottery winnings or paralyzing in a car accident (thus, as well as positive and negative changes), the emotional reactions were stabilized as time went by. Hence, when the state of happiness faces increases or decreases, the standard level of happiness (that is, before the change) is reached. (Kauko-Valli & Koiranen 2010, 107.) In addition, even the small changes have positive effects. Psychological well-being is affected by the same factors as physical well-being: improving and changing way of life. In these cases, separating working life and private life from each other can be a remarkable step. (Levicki 2002, 272.)

Generations

A generation is a group of people born within a specific time period. Thus, birth year defines the generation. (Smola & Sutton 2002). Moreover, based on the mutual birth year, members of a generation share “a common location in the historical dimension of the social process” (Parry & Urwin 2011). The beginning and ending of a generation cannot be defined for certain, but scientists have been able to narrow down the range. Workforce today is consisted mainly of the three following generations: Baby Boomers, Generation X and Generation Y, respectively. The latter is just entering the work life facing the previous ones as managers and authority. (Smola & Sutton 2002.)

Generation's characteristics are based on life events that have a significant impact on the development of the individual, usually in the childhood or early adulthood. (Smola & Sutton 2002.) The collective memory reaches out even to music, television shows and movies (Parry & Urwin 2011; Arsenault 2004). These events will shape generation's mutual attitudes, preferences and behavior ('generational imprinting') (Parry & Urwin 2011). According to Twenge (2009) Gen Y-ers, or any other generation, has raised themselves, and every generation reflects the culture in which they are born. Further, Smola & Sutton (2002) stated that different life events form different attitudes, values and opinions and generate divergence between generations. These basic assumptions are rather stable throughout the person's life.

Baby Boomers and Generation X

For the Baby Boomers, or Boomers (born between 1946 and 1964, 1944–1960 according to Arsenault 2004) work and organizational goals are important. Thus, the loyalty to an organization is greater than within the younger generations. They are good mentors and enjoy having consensus. (Smola & Sutton 2002.) Characteristic of their childhood was safety, prosperity, traditional family background (two-parent household) and optimism (Gursoy, Maier & Chi 2008).

The first wave of Generation X-ers, on the other hand, was born in 1965 and the last wave, arguably, in 1977 (or 1961–1980 in Arsenault 2004). There seems to be distinct differences compared to the former generation. Gen X-ers are reported to be more 'me'-oriented, cynical, and for them the work is not the center of attention, since they would be more interested than others in quitting their work when winning a lot of money. (Smola & Sutton 2002.) In their youth, Gen X-ers had to adjust to less and less wealth, divorcing parents and dual-career families (Gursoy *et al.* 2008). In the center of attention is social status and professional identity (Wais 2002, 156). Young adults need to be challenged since they want to make progress in their career. (Harju & Kallasvuo 2007, 39–40.)

Generation Y

This study concentrates on the aspects of Generation Y (or Millennials). It is the youngest incoming generation now entering the workforce. Born between 1978–1995 (Arsenault 2004, prolongs the span from 1981 to 2000), Millennials have grown up with technology: their ways to communicate and enslave the technology differ enormously from the previous generations (Welsh & Brazina 2010). Furthermore, they are said to be even more craving than Gen X-ers when it comes to working arrangements and compensation. They also differ from previous generations by being more active socially. (Gursoy *et al.* 2008; Smola & Sutton 2002.) Furthermore, Gen Y has witnessed some shattering events such as acts of terrorism, school violence and shootings as well as natural disasters. These experiences have had an

inevitable effect on how Millennials faces the world and what kinds of values, opinions, and perceptions they possess. (Welsh & Brazina 2010.)

The upswings in economy have given Millennials confidence and optimistic and prosperous expectations concerning the future. Nevertheless, they are interested in voluntary work, and friends and family are the priority number one. (Gursoy et al. 2008; Arsenault 2004; Hart & Brossard 2002.) Gen Y-ers has watched their mothers working outside the home and dual-career families have been the norm for them. Also their mothers have often built themselves a career before starting a family. (Welsh & Brazina 2010.)

Gen Y-ers have had over-careful and supervising parents. That has taken the edge off of Gen Y-ers' independence and self-reliance. Also media and teachers have had an impact on shaping Generation Y. (Twenge 2009.) Jamrog (2002), on the contrary, claims that being members of dual-career families, Gen Y-ers have had to become independent earlier than, for example, their parents. He continues that this fact has an impact on the supervisor relationship as well: Gen Y-ers want to have close ties with their supervisor, since the similar kind of affection might have been missing in their childhood.

The youngest Gen Y-ers have not even started their careers yet. Even so, the other end of this generation has entered the working life in the age of 20–30. In the workplace, people of this age are wishing to get new experiences and chances to show what they are capable of. Doing so, they are trying to push and extent their own limits. For today's Gen Y-ers, it is important to find their place in society and in the workplace, develop their competencies and skills and to become professionals in their own field. Usually the social life and different kinds of relationships are important. Certain restlessness can reach out even to the career. Thus, young people can be quite eager to change jobs if – or sometimes when – they get bored. (Harju & Kallasvuo 2007, 38; Wais 2002, 151–152.)

Methodology

The aim of this study is to examine the perceptions of psychological well-being of Generation Y. Further, the aim is to discover possible differences between Generation Y and other age groups. Psychological well-being is examined in order to explain the state of Generation Y's well-being, as they are, according to the statistics, increasingly retiring early, and they have excessive amount of sickness absences. These cause losses of billions of euros in Finland, thus, attention on the causes of ill-being need to be examined.

The study is based on a large data of well-being questionnaires ($N=2478$) collected in the autumn of 2010 by Excenta, a company providing strategic well-being services. The data represents 25 different organizations from private sector (2178 responses), public sector (258 responses), and the third sector (42 responses). Thus, the response rate cannot be defined precisely, since the questionnaires were in most cases provided for the whole personnel, and the response rate varied between organizations. Usually, the questionnaire involved all employees, but in some large organizations only certain departments were examined. In order to eliminate the effect of allocated results (such as follow-ups and recognized risk groups), they were first removed from our data. The questionnaires were collected both in paper form and in electronic form as well. Collecting the data was organized by Excenta and each HR department in question. The uniqueness of the data and inability to analyze questions peculiar to quantitative data arises from the primary usage of the data, which is to provide organizations information on the well-being of their personnel. In addition, relatively much of the information is confidential.

The basic information of the data is presented in Table 1:

Table 1. Descriptive information of the data

Age	Male, supervisors	Male, other	Female, supervisors	Female, other
Under 30	6	150	3	228
30–39	86	274	45	275
40–49	111	184	77	323
50–59	60	147	42	327
Over 60	15	26	8	91
In all	278	781	175	1244

As can be seen from table 1, there were too few responses from supervisors under the age of 30. Thus, it is not possible to examine the differences between supervisors of different age or gender with this data.

In addition, the supervisors were further divided as follows:

Table 2. Supervisor division in the data

Supervisor level	<i>n</i>
Immediate superior	347
Middle management	64
Top management	42

The whole questionnaire consists of 74 questions. Psychological well-being has been measured with 12-item General Health Questionnaire (GHQ) (Goldberg 1978; Pevalin 2000), including the aspects of psychological well-being, stress, and sleep. GHQ indicates the amount of symptoms, and one point is gained with every symptom. Thus, the lower the score, the better psychological well-being is perceived. Minimum score is 0 and the maximum is 12. The scale is Likert scoring style (0–1–2–3), and the answers vary from “not at all” to “much more than usual”. The questions are as follows:

Have you recently

- 1.been able to concentrate on what you’re doing?
- 2.lost much sleep over worry?
- 3.felt that you are playing a useful part in things?
- 4.felt capable of making decisions about things?
- 5.felt constantly under strain?
- 6.felt you couldn’t overcome your difficulties?
- 7.been able to enjoy your normal day to day activities?
- 8.been able to face up to your problems?
- 9.been feeling unhappy or depressed?
- 10.been losing confidence in yourself?
- 11.been thinking of yourself as a worthless person?
- 12.been feeling reasonably happy, all things considered?

In order to examine the differences, *t*-tests are used to discover statistical significances. The results have been divided between respondents under 30 years ($n=387$) and respondents over 30 years ($n=2091$). This division is according to the generational aspect. Thus, Generation Y has been compared with other generations as a whole. When examining the psychological well-being based on gender, the following results were discovered:

Table 3. Psychological well-being based on gender

Gender	Under 30 years (average)	Over 30 years (average)	Sig.
Female	2,31 ($n=231$)	2,31 ($n=1188$)	.118
Male	1,39 ($n=156$)	1,93 ($n=903$)	.003**

** $p < .01$

According to the results, males perceive better psychological well-being than females. In addition, the difference between the males under 30 years and older, is statistically significant ($p=0.003$), and younger men appear to be in better psychological condition than the older men. Nevertheless, as a whole, men feel better than women. Statistically significant differences between women of different ages could not be found.

Next, psychological well-being is examined depending on age. The results show that there are statistically significant differences ($p=0.004^{**}$) between respondents under 30 years (average score 1,94) and other respondents as a whole (average score 2,15). Thus, Generation Y perceives psychological well-being in a different way than the rest of the respondents. When examining the whole data closer and comparing different age groups, the following statistically significant results were found:

Table 4. Psychological well-being based on age

	Under 30	30–39	40–49	50–59	Over 60
Under 30	-	.000***	.000***	Not sig.	Not sig.

*** $p < .001$

Thus, there are statistically significant differences between respondents under 30 years and respondents of 30–39 and 40–49 of ages. This result means that there are no significant differences between the youngest and the oldest of workers. Hence, the youngest and the oldest of employees perceive the same level of psychological well-being. The youngest and the oldest of employees score relatively better numbers when psychological well-being is concerned. Thus, the state of psychological well-being gets worse with the middle-aged, but improves again when the employees reach their 50's.

Conclusions

The aim of this paper was to examine psychological well-being, highlighting the perceptions of Generation Y, the youngest generation nowadays in the workforce. The interest around Generation Y is based on its special characteristics, such as demands of flexibility, highly valued family and friends, ability to harness technology, increased self-confidence, and need for work-life balance. Further, Generation Y is said to be ego-centric, demanding, selfish, and to put pressure on future leadership. Nevertheless, young

employees represent dramatically increasing sickness absences and early retirement rates. This is a strong and clear indication that today's young adults do not feel well. Thus, their well-being deserves and needs special attention.

The results showed that there were differences in how Generation Y perceives psychological well-being in comparison with older respondents. When taking a closer look and comparing smaller age groups, Generation Y had differences between respondents of 30-39 and 40-49 years. As a consequence, this result indicates that there are no statistically significant differences with older employees. Thus, Generation Y's psychological well-being is on the same level with the oldest of employees. As a consequence, it should be further examined, what is the reason behind the ill-being of young adults. According to Twenge (2009) and Hurst & Good (2006), the reasons behind the ill-being of Generation Y derives from their high expectations concerning their careers and self-confident. When the expectations are not met, Gen Y-ers get frustrated and depressed.

Furthermore, since dramatic differences between Generation Y's and other generations' psychological well-being cannot be found, there are a few questions to be raised: first, do generational aspects explain the well-being of the workforce, and second, to which extent. Moreover, are there more significant factors within the generations, which cause ill-being and divide the generations? Kultalahti (2011 a) found in her study that Generation Y is not a homogenous group. There were highly significant differences within the generation when examining job satisfaction with supervisor satisfaction as a moderator. Thus, this finding suggests that Generation Y should be studied as a group that is possibly divided by different factors that further explain the status of well-being. This finding might indicate further dissimilarities with other moderating effects. Hence, it is not likely, that supervisor satisfaction is the only disjunctive factor within Generation Y. This would be somewhat in line with Wong, Gardiner, Lang & Coulon's (2008) conclusion of not being able to support generational differences in their study, even though differences were discovered to some extent. Nevertheless, they stated, that individualism should be emphasized over of being a member of a certain generation.

Based on the results, there are no indications that the state of Generation Y's psychological well-being is on a critical state. Thus, it provides no explanation for the increased sickness leaves and peaked early retirement rates. Rather, if anything, the results provide more questions and topics for future research. First, the reasons behind the differences should be answered in the future. Second, and in addition, why does Generation Y perceive psychological well-being the same way as the oldest employees? Next, and most importantly, what causes Generation Y's ill-being that can be seen from highly increased early retirement rates and peaked amount of sickness leaves. According to the statistics, the causes are more and more often problems in mental health, such as stress and burnout (Raitasalo & Maaniemi 2011).

If anything, this study highlights the importance of the attention paid to the well-being of young adults. Since the working careers nowadays can be scattered and non-linear, Generation Y still has a need for stability and security, and they wish to engage themselves at least to a certain extent (Dries, Pepermans & De Kerpel 2008). When promoting well-being, career expectations should be taken into consideration and fulfill if possible in order to maintain the working ability of Generation Y, especially mental well-being.

Thus, in the future, the working life has to pay attention to providing security even though the environment is turbulent, and careers are transforming to be more non-linear than before. When the HR-work is concerned, the characteristics of Generation Y should be at least noted and recognized. For example, Generation Y has high expectations concerning their careers, and they wish to succeed already in the early stages of their careers. Moreover, when it

comes to leadership, the supervisor is the key factor when managing well-being. In fact, leadership is highly affecting the perceptions of well-being (see Kultalahti 2011 a).

As any study, neither is this one without limitations. The limitations concern mostly the data and the somewhat lower rate of responses within Generation Y. All in all, the sample size is relatively big enough to make generalizations and get an overall picture of the phenomena. Nevertheless, more in-depth information is needed in order to be able to form a better perception of the reasons behind psychological well-being and its effects on Generation Y. Furthermore, the state of psychological well-being is not enough to explain the ill-being of Generation Y beyond a certain point. Thus, with quantitative methods it is not possible to examine the phenomena excessively. In addition, the limitations concern the background variables, as there were only a few. Further, when examining the generational characteristics, it cannot be stated for certain, that the differences are not due to age or a career stage (Wong et al. 2008). Thus, the differences cannot be continuously traced back to generational factors. In addition, defining the birth years for every generation is relatively difficult and the definition is never watertight. In fact, there might not even be agreement among researchers, and definitions vary (Arsenault 2004; Smola & Sutton 2002).

The future research concerns further examination of the consistency of Generation Y's well-being and the factors that cause ill-being. As stated earlier, Generation Y does not feel well, yet they have decades of working life ahead of themselves, and the careers as wished to expand even more in the future. The special characteristics of Generation Y should be recognized throughout the organizations, and the academics are an important provider of such information and knowledge. Further, more qualitative nature of information is needed to perceive the causes for ill-being and provide tools and vital information to organizations.

Finally, the main focus of this study, and especially the future studies, concern eventually the following questions: how the well-being of Generation Y can be promoted; do they need special measures, and how to tackle their special, somewhat challenging characteristics? And further, to which extent the generational characteristics – no matter how unique and special – have an effect on well-being. This can be achieved by examining a variety of moderators and their effect on Generation Y's well-being.

Or, fundamentally, is the hype around Generation Y over-estimated? Separating the effect of birth year from generation's specialties is challenging, yet somewhat possible using longitudinal studies (Smola & Sutton 2002; Wong et al. 2008). Thus, it is relatively difficult to trace the possible differences and explanations back to generational issues. Nevertheless, there is much discussion around Generation Y at the moment, and it is somewhat hot topic among HR-professionals nowadays (Kultalahti 2011b; Viitala & Rybatzki 2011). Unfortunately, most of the discussion exists without theoretical or empirical background and are based on urban legends and assumptions, and are hence weak (Myers & Sadaghiani 2010). In addition, many streams of research have been involved in generational discussion and provided their own contribution. Nevertheless, contributions are scattered, and there is a need to create a multidisciplinary research program to benefit the working life in helping to understand the intergenerational dynamics, although it has not yet been achieved. (Joshi, Dencker, Franz & Martocchio 2010.) On the other hand, the on-going discussion does represent the concerns of employers and reflect their worry on how to manage Generation Y. Thus, Generation Y's characteristics deserve emphasizing, since, on the one hand, they perceive ill-being more than other generations, and, on the other hand, they are still facing decades of working life.

References

- Arsenault, P. M. (2004) Validating Generational Differences. A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *The Leadership & Organization Development Journal* 25:2, 124–141.
- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994). Healthy Mind, Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations* 47:4, 455–471.
- Cunningham, C. J. L., Weathington, B. L. & Burke L. A. (2008) Riding the Wellness Wave: Implications for Organizations. *Employee Benefit Plan Review* 63:5, 7–9.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999) Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25:3, 357–384.
- Dries, N., Pepermans, R. & De Kerpel, E. (2008) Exploring Four Generations' Beliefs about Career. Is "Satisfied" The New "Successful"? *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 907–928.
- Goldberg, D. P. (1978) The Detection of Psychiatric Illnesses by Questionnaire. Maudsley Monograph No. 22. Oxford : Oxford University Press.
- Grönvall, U. (2010). Yhä useampi nuori on työkyvyttömyyseläkkeellä. *Mediuutiset* 22.6.2010 [online] <URL: <http://www.medi uutiset.fi/uutisarkisto/article464205.ece?s=l&wtm=medi uutiset/-22062010>. Cited 14 April 2011.
- Gursoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008) Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management* 27, 448–458.
- Harju, K. & Kallasvuo, A. (2007) *Esimiehen huoltokirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hart, P. D. & Brossard, M. A. (2002) A Generation to Be Proud Of. *Young American Volunteer to Make a Difference. The Brookings Review* 20:4, 36–37.
- Hurst, J. L. & Good, L. K. (2009) Generation Y and Career Choice. The Impact of Retail Career Perceptions, Expectations and Entitlement Perceptions. *Career Development International* 14:6, 570–593.
- Jamrog, J. J. (2002). The Coming Decade of the Employee. In W. G. Stopper (ed.) *Human Resource Planning* 25:3, 5–11.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Frantz, G. & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review* 35:3, 392–414.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. (2010) Työn ilo ja henkinen hyvinvointi. In *Työhyvinvoinnin johtaminen*. M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (eds) Helsinki: Otava.
- Kauppalehti (2011) Työpahoinvoinnin hinta kohonnut megamittoihin. 2.3.2011, 42: 4–5.
- Kultalahti, S. (2011 a). Generation Y's Glance at the Connection between Leadership and Well-Being. *Pro Gradu -tutkielma*. Vaasan yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, johtaminen.
- Kultalahti, S. (2011b) Understanding the Future Challenges with Generation Y at Work. In R. Viitala, V. Suutari & M. Järleström (eds) *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista*. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja no. 171, 61–83.
- Levicki, C. (2002) *Developing Leadership Genius. The Nature and Nurture of Leadership*. Lontoo: The McGraw-Hill Companies.
- Malin, R. (2011) Vähentääkö nuorten työkyvyttömyys stressiä työpaikoilla? *Talouselämä* 28.3.2011 [online] <URL: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article600772.ece>. Cited 14 April 2011.
- Manka, M.-L. (2007) *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Ministry of Social Affairs and Health (2005) *Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki. [online] <URL: http://www.stm.fi/julkaisut/selvityksia-sarja/nayta/_julkaisu1061185#fi. Cited 12 February 2011.
- Myers, K. M. & Sadaghiani, K. (2010) Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology* 25:2, 225–238.

- Pakkala, E. (2011) Mielenterveyshäiriöt vievät yhä useamman nuoren työkyvyn. Mediuutiset 28.3.2011 [online] <URL: <http://www.medi uutiset.fi/uutisarkisto/mielenterveyshairiot+vievat+yha+useamman+nuoren+tyokyvyn/a600627?s=l&wtm=medi uutiset/-28032011>. Cited 14 April 2011.
- Parry, E. & Urwin, P. (2011) Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews* 13, 79–96.
- Pevalin, D. (2000) Multiple Applications of the GHQ-12 in a General Population Sample: An Investigation of Long-Term Retest Effects. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology* 35, 508–512.
- Pfeffer, J. (2010) Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives* 24:1, 34–45.
- Raitasalo, R. & Maaniemi, K. (2011) Nuorten mielenterveyden häiriöiden aiheuttamat sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys vuosina 2004–2009. *Nettityöpapereita* 23/2011. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002) Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363–382.
- Twenge, J. M. (2009) Generational Changes and Their Impact in the Classroom: Teaching Generation Me. *Medical Education* 43: 398–405.
- Viitala, R. & Rybatzki, H. (2011) Future Leadership Development: Challenges and Strategies. In R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström (eds) *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja no. 171*, 185–201.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010) Lähijohtajuuden, esimies-alaisuusteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. In T.-P. Uotila (ed.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systemaattiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia* 294. *Liiketaloustiede* 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Wais, M. (2002) Ihmisen elämänkaari. Aikuiselämän kriisit ja kehitysmahdollisuudet. Suomen antroposofinen liitto.
- Warr, P. (1990) The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology* 63: 193–210.
- Weinberg, A. & Cooper, C. (2007) *Surviving the Workplace. A Guide to Emotional Well-Being*. London: Thomson Learning.
- Welsh, M. J. & Brazina, P. R. (2010) Gen Y Anatomy Lesson: They're Not Alien, Just Different. *Pennsylvania CPA Journal* 81:3, 1–5.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008) Generational Differences in Personality and Motivation. Do They Exist And What Are The Implications for the Workplace. *Journal of Managerial Psychology* 23:8, 878–890.
- World Health Organization (2011) Mental Health: A State of Well-Being [online].<URL: http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/index.html. Cited 07 March 2011.

Motivaatiotekijät ehkäisevät nuorten aikuisten syrjäytymistä

Olli Lehtonen, Valdemar Kallunki & Juhani Pekkola

Kymenlaakson ammattikorkeakoulu

.....

Abstrakti

Useissa tutkimuksissa taloudelliset ongelmat ja työttömyys on havaittu yhdeksi päätekijäksi syrjäytymisessä. Kuitenkaan kaikki taloudelliset ongelmat tai työttömyys eivät johda syrjäytyneisyyteen, vaikka voivat olla osana syrjäytymisriskiä. Oletamme, että syrjäytymisriskiä voidaan ennustaa huomioimalla yksilön opiskeluun ja työhön liittyvät motivaatiotekijät, jotka oletettavasti vaikuttavat yksilön haluun ja kykyyn ratkaista syrjäytymiseen liittyviä ongelmia. Siten uskomme näiden tekijöiden selittävän sitä, miksi osa ongelmia kohtaavista nuorista aikuisista syrjäytyy. Tutkimusaineistona käytämme 1000 puhelinhaastattelulla Kymenlaaksosta kerättyä aineistoa. Motivaatiotekijöiden vaikutusta syrjäytymisprosessiin analysoimme rakenneyhtälömallilla. Tulokset osoittavat, että motivaatiotekijät vähentävät tehokkaasti nuorten aikuisten syrjäytymisriskiä erityisesti taloudellisen toimeentulon kautta. Motivoituneet nuoret tulevat taloudellisesti paremmin toimeen kuin motivoitumattomat. Motivaatiotekijät auttavat yksilöä syrjäytymistä aiheuttavien ongelmien ratkaisussa ja siten ne tarjoavat selityksen nuorten aikuisten syrjäytymiselle ja mahdollistavat uusia välineitä syrjäytymisriskin tunnistamiseen.

Avainsanat: Motivaatiotekijät, syrjäytyminen, nuoret aikuiset, rakenneyhtälömalli

Johdanto

Yhteiskunnan muutoksen myötä puitteet yksilön siirtymiselle koulutuksesta työelämään ovat muuttuneet. 1990-luvulta alkaen mahdollisuudet pysyviin työsuhteisiin ja nousujohteiset uramallit ovat säröilleet yleisesti, eikä siirtymä koulutuksesta työelämään ole entisellä tavalla hallittavissa (Linnossuo 2004). Peruskoulun jälkeinen koulutus on muuttunut kilpailuedusta välttämättömyydeksi, jota ilman työmarkkinoille kiinnittyminen on yhä vaikeampaa (Simpura ym. 2008). Suorat polut nuorten aikuisten työllistymiseen ovat vähentyneet ja kilpailun merkitys työllistymisessä on korostunut. Pärjätäkseen elämässä ja välttääkseen syrjäytymisen yhteiskunnasta nuoren aikuisen täytyy olla motivoitunut ponnistelemaan omien tavoitteiden eteen. Nuorisobarometrin mukaan enemmistö nuorista (51 %) on samaa mieltä väittämän ”menestyminen elämässä on itsestä kiinni” kanssa (Myllyniemi 2007, 65). Nuorten aikuisten syrjäytyminen nähdään lukuisten ongelmien yhteen kietoutumisen prosessina, jossa ovat mukana niin sosiaaliset, terveydelliset kuin taloudellisetkin tekijät. Takalan (1992) mukaan syrjäytyminen kehittyy yksilön ja yhteiskunnan väliseksi ongelmaksi kun vaikeudet koulussa tai työssä johtavat keskeyttämiseen tai alisuorittamiseen ja sitä kautta opiskelun ja työn vieroksumiseen ja marginalisoitumiseen yhteiskunnasta. Mikään yksittäinen ongelma ei sinänsä aiheuta syrjäytymistä, vaan kyse on kasaantuvista ongelmista.

Syrjäytymiselle ei ole olemassa yhtä ja kaikkien hyväksymää määritelmää. Yleisellä tasolla syrjäytyminen määritellään yksilöiden, perheiden tai kokonaisten yhteisöjen ajautumisena yhteiskunnan tavanomaisen ja yleisesti sopivana pidetyn elämäntavan, resurssien hallinnan tai elintason ulkopuolelle (Simpura ym. 2008, 251). Nuorten syrjäytyminen koetaan esimerkiksi sisäministeriön johdolla laaditussa sisäisen turvallisuuden ohjelmassa keskeiseksi sisäiseksi turvallisuushakiksi. Lisäksi on laskettu, että varhaisessa vaiheessa syrjäytynyt nuori aiheuttaa yhteiskunnalle ennen eläkeikää noin miljoonan euron kustannukset (Valtiontalouden tarkastusvirasto 2007, 17). Valtaosa näistä kustannuksista aiheutuu siitä, että nuoren panos työelämässä jää vähiin. Sosiaalihuollossa on kehitetty uusia toimenpiteitä, kuten kuntouttava sosiaalityö, jossa tavoitteena ”on luoda, palauttaa ja ylläpitää omaehtoisen selviytymisen, hyvän elämänlaadun ja elämänhallinnan edellytyksiä, ehkäistä syrjäytymistä, tukea asiakkaiden itsenäisiä ja myönteisiä elämänvalintoja sekä täysivaltaista kansalaisuutta”, joilla pyritään tukemaan syrjäytyneen henkilön ongelmia (Karjalainen & Sarvimäki 2005). Lähtökohtana nuoren auttamiselle kunkin sosiaalityön toimijat pitävät luottamuksellisen suhteen syntymistä nuoren kanssa ja sitä, että nuori motivoituu omassa asiassaan (Linnakangas & Suikkanen 2004). Tähän liittyvää valtaistamisen kuntoutumisprosessia estävät yhteiskunnan toiminta- ja palvelurakenteen ongelmat sekä yksilön toimintakykyyn liittyvät vajeet (Järvelä & Laukkanen 2000).

Tässä artikkelissa tutkimme opiskeluun ja työhön liittyvien motivaatiotekijöiden vaikutusta nuoren subjektiivisiin käsityksiin omasta suoriutumisesta. Oletamme, että motivoituneella ihmisellä on halu oppia uutta, kehittyä tehtävässään ja tehdä merkittävää työtä, mikä vaikuttaa hänen menestymiseen yhteiskunnassa eri osa-alueilla ja ehkäisee siten syrjäytymisriskiä. Useissa aikaisemmissa tutkimuksissa taloudelliset ongelmat ja työttömyys on havaittu yhdeksi päätekijäksi syrjäytymisessä (esim. Kieselbach 2000; Gallie ym. 2003). Kuitenkaan kaikki taloudelliset ongelmat tai työttömyys eivät johda syrjäytyneisyyteen, vaikka voivat olla osana syrjäytymisriskiä. Oletamme artikkelissa, että syrjäytymisriskiä voidaan ennustaa huomioimalla yksilön opiskeluun ja työhön liittyvät motivaatiotekijät, jotka oletettavasti vaikuttavat yksilön haluun ja kykyyn ratkaista syrjäytymiseen liittyviä ongelmia. Siten uskomme näiden tekijöiden selittävän sitä, miksi osa ongelmia kohtaavista nuorista aikuisista syrjäytyy ja osa ei. Testaamme artikkelissa syrjäytymisen kehärakennetta, sillä oletamme syrjäytymisen vaikuttavan nuoren aikuisen motivaatiotekijöihin ja sitä kautta edelleen suoriutumiseen ja tyytyväisyyteen elämän eri osatekijöissä.

Suojaavatko motivaatiotekijät syrjäytymiseltä?

Sosiaalisen tukiverkoston tärkeä merkitys on havaittu myös kuuden Euroopan maan vertailevassa tutkimuksessa (Kieselbach 2003). Jokaisessa maassa merkittävimpiä syrjäytymiselle altistavia tekijöitä olivat mm. alhainen koulutustaso, passiivisuus työmarkkinoilla, heikko taloudellinen tilanne ja sosiaalisen tukiverkoston vähäisyys tai puuttuminen sekä yhteiskunnan antaman tuen riittämättömyys. Usein syrjäytymisestä keskusteltaessa ytimessä ovat köyhyys ja siihen liittyvät tekijät. Syrjäytyminen ymmärretään tällöin rahan puutteesta johtuvaksi kyvyttömyydeksi osallistua yhteiskunnalliseen toimintaan kussakin yhteiskunnassa vallitsevien kulttuuristen standardien ja normatiivisten odotusten edellyttämällä tavalla. (Järvinen & Jahnukainen 2001, 127) Koska ongelman otaksutaan liittyvän erityisesti tulonjakoon, katsotaan tulonsiirroilla ja muilla tulonjakoa tasaavilla toimenpiteillä olevan keskeinen rooli syrjäytymisen ehkäisyssä (Levitas 1998).

Kun syrjäytymistä tarkastellaan yksilötasolla, viitataan yksittäisen ihmisen kohdalla ilmeneviin sosiaalisiin ongelmiin ja niiden kasaantumiseen. Syrjäytymisen on katsottu ilmenevän tällöin eri ulottuvuuksilla: syrjäytymisenä tuotannosta (palkkatyö), sosiaalisista suhteista (työyhteisö, perhe, ystävät jne.) sekä vallasta (politiikka) (Lehtonen ym. 1986). Mitä useammalla ulottuvuudella yksilöllä on ongelmia, sitä syrjäytyneempi hänen on katsottu olevan. Korkein syrjäytymisriski on henkilöillä, joilla ei ole työtä, koulutusta ja perhettä. Nuorten omasta

mielestä syrjäytymistä aiheuttavista tekijöistä ystävien puute syrjäytymisen selittäjänä on selvä ykkönen, ja sitä pidetään yhä tärkeämpänä syrjäytymisen selittäjänä (Myllyniemi 2008, 46). Toisenä tärkeänä syrjäytymisen selittäjänä nuoret pitävät omaa laiskuutta tai välinpitämättömyyttä (emt., 46). Myös sukupuolten välillä on eroja, koska nuoret miehet pitävät syrjäytymistä yksilön ominaisuuksista johtuvana kun taas nuoret naiset korostavat syrjäytymisen yhteisöllistä ja yhteiskunnallista puolta (Myllyniemi 2006, 34–35).

Köyhyys ja pienituloisuus sysäävät liikkeelle prosessin, jonka seurauksena yksilö joutuu huono-osaisuuden kierteeseen (Juhila 2006). Syrjäytyminen etenee vaiheittain ja ulottuu lopulta yksilön koko elämään. Syrjäytymiskehitykseen vaikuttavat aina sekä ulkoiseen että sisäiseen elämänhallintaan liittyvät tekijät nuoren elämässä. Ulkoiseen elämänhallintaan kuuluviin tekijöihin sisältyy sosiaalisen taustan eli perheen merkitys nuoren elämässä, koulunkäynnistä selviäminen, työmarkkinoille sijoittuminen ja lopulta ongelmien kasaantuminen. Sisäiseen elämänhallintaan kuuluviin tekijöihin sisältyy nuoren kielteinen käsitys itsestään, mistä seuraa epäonnistumisia, jotka toistuvina johtavat yhdessä huonon itsetunnon kanssa epäonnistumiskierteeseen. Tällöin nuoren omaksuma toimintastrategia muodostaa noidankehän, jossa epätarkoituksen mukaiset toiminnot ja epäonnistumiset toistavat itseään (Ek ym. 2004). Syrjäytyminen on sitä syvempää mitä useammalta areenalta yksilö joutuu samanaikaisesti väistymään (Heikkilä 1990).

Työttömyyden pitkittyminen on erityisen tuhoisaa nuoren tulevaisuuden kannalta. Työn merkitys nuorten aikuisten keskuudessa on suuri, sillä esimerkiksi Nuorisobarometrin mukaan useampi kuin yhdeksän nuorta kymmenestä pitää työtä tärkeänä osana elämänsisältöä (Myllyniemi 2007). Hyvä koulutustaso suojaa nuoria työttömyydeltä, koska suhdannetilanteesta riippumatta sekä työttömiä että työvoiman ja opiskelijan ulkopuolelle jääneitä on eniten pelkän perusasteen suorittaneissa nuorissa (Valtionvarainministeriö 2010). Tämä vastaa nuorten omia käsityksiä, koska enemmistö nuorista uskoo siihen, että koulutus parantaa olennaisesti työnsaantimahdollisuuksia (Myllyniemi 2007). Syrjäytymisvaarassa olevia nuoria halutaan auttaa, mutta kaikki nuoret eivät ole halukkaita tai kykeneviä ottamaan vastaan tarjottua apua ja tukea. Pystyvyyden tunne vaikuttaa myös yksilön henkilökohtaiseen hyvinvointiin, sillä henkilöillä, joilla oli korkea pystyvyyden tunne, oli myös korkea henkilökohtainen hyvinvointi (Tong & Song 2004). Pystyvyyden tai suoriutumisen takana vaikuttavat motivaatiotekijät. Syrjäytymisen uhan alla elävillä nuorilla motivaatio ei välttämättä riitä oman elämänlaadun parantamiseen. Alhainen motivaatio liittyy alisuoriutumiseen, joka johtaa ongelmien kasautumiseen syystä tai toisesta (Linnakangas & Suikkanen 2004). Alisuoriutuminen voi johtaa noidankehään, jossa alisuoriutumisen kautta epäonnistumiset johtavat uusiin epäonnistumisiin, mikä voi johtaa kasautuviin ja yhä suurempiin vaikeuksiin elämässä, kuten ongelmiin työelämään sopeutumisessa ja lopulta syrjäytymiseen yhteiskunnasta (Nurmi 1995). Alisuoriutumisen takia nuoret eivät näe yhteyttä toimintansa, menestymisensä ja tulevaisuuden mahdollisuuksien välillä, minkä vuoksi alkanut kierre jatkuu helposti pitkään (Ihatsu & Ruoho 2001, 27). Nuoret voivat tulkita omaa kyvykkyyttään kielteisesti jopa silloin kun he onnistuvat, joten heidän on vaikea tulkita omaa onnistumistaan itsensä kannalta myönteisellä tavalla (Nurmi 1995).

Kun kielteinen kehä käsityksissä omasta suoriutumisesta on syntynyt, sen muuttaminen voi olla vaikeaa. Tässä tilanteessa nuorelta aikuiselta puuttuvat tulevaisuuden tavoitteet ja motivaatio niiden saavuttamiseksi. Korkea motivaatio voi ehkäistä nuoria syrjäytymisen kierteestä, koska se vaikuttaa nuorten aikuisten käsityksiin omasta suoriutumisestaan. Motivaatiotekijät ovat tärkeitä, koska nuori ohjaa elämänsä henkilökohtaisten tavoitteiden avulla (Nurmi 1993). Aikaisemmissa nuorten tavoitteita tarkastelevissa tutkimuksissa on havaittu, että nuorille keskeiset tavoitteet liittyvät koulutukseen, ammatinvalintaan ja työuraan (Nurmi 1993). Kun nuori on sisäisesti motivoitunut, hän myös työskentelee sekä enemmän että tehokkaammin tavoitteeseen pääsemiseksi, mikä johtaa tavoitteessa edistymiseen. Motivaatioteorioista voidaan päätellä, että toimintaan kannustavan motivaation lähteitä ovat

usko siihen, että tavoite on mahdollista saavuttaa, usko tavoitteen arvoon ja merkitykseen sekä usko siihen, että ponnistus tuottaa palkkion. (Viitala 2002, 154–155).

Koulututkimuksissa koulumenestyksen tärkeimmäksi selittäjäksi on havaittu motivaatio, sillä se selittää yli 30 % koulumenestyksestä, ja tasaisesti yhtä paljon kaikkien oppiaineiden arvosanasta (Keltinkangas-Järvinen 2007, 36). Motivaation korkea taso selittää tyttöjen hyvää koulumenestystä ja matala taso poikien huonoa menestystä (Keltinkangas-Järvinen 2007, 36). Vasalampi ym. (2010, 408) havaitsivat, että sisäinen motivaatio auttoi lukiolaisia paitsi työskentelemään tehokkaammin uratavoitteiden hyväksi myös edistymään niissä paremmin. Jos uraan liittyvät tavoitteet olivat lukiolaisten omien sisäisten arvojen ja kiinnostusten mukaisia, he myös käyttivät paljon aikaa ja työskentelivät tehokkaasti tavoitteidensa hyväksi, mikä auttoi heitä edistymään uratavoitteissaan paremmin lukion aikana (emt., 408). Nämä tulokset osoittavat sisäisen motivaation tärkeyden ihmisen elämäntavoitteiden kannalta, sillä se auttaa työskentelemään tehokkaasti tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä puolestaan lisää yksilön hyvinvointia ja tyytyväisyyttä omaan elämään. Nurmi ja Salmela-Aro (2002) havaitsivat työelämään siirtymistä käsittelevässä tutkimuksessa, että nuoret onnistuvat siirtymään ammattikoulusta työelämään sujuvasti, kun he arvioivat jo ammattikoulussa työhön liittyvät tavoitteensa itselleen tärkeiksi. Tällöin nuoret ovat motivoituneita työskentelemään saavuttaakseen tavoitteensa.

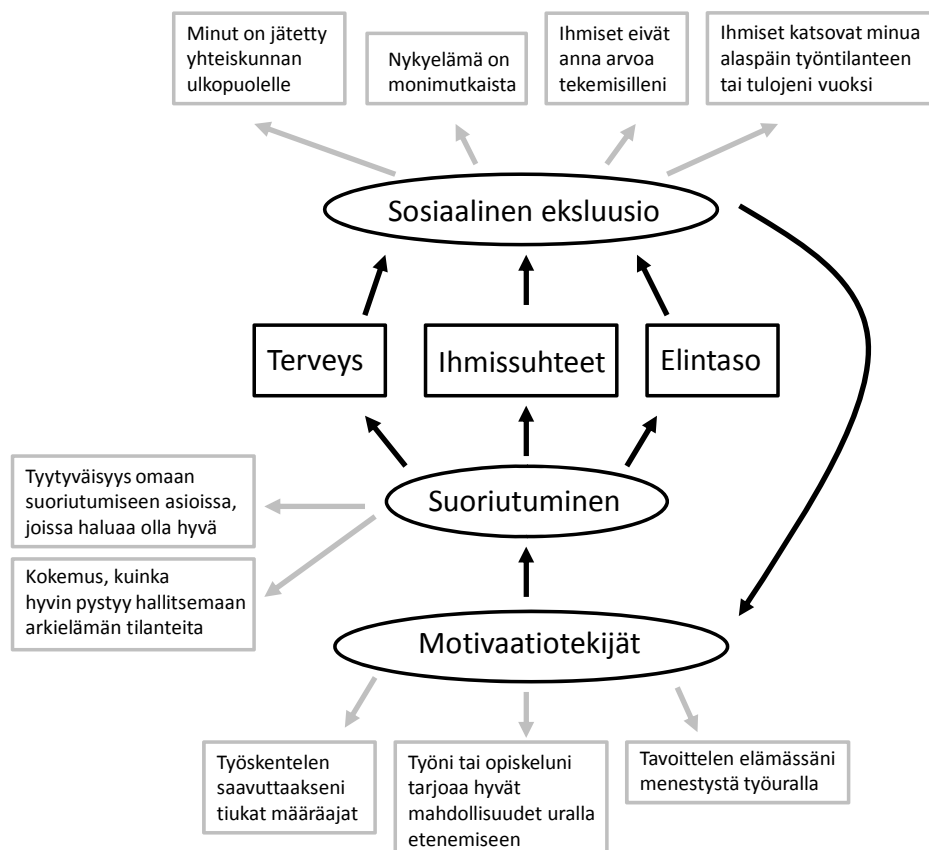
Menetelmät ja aineisto

Syrjäytymisen noidankehää ja motivaatiotekijöiden vaikutusta tässä kehässä tutkitaan rakenneyhtälömallilla. Noidankehä muodostuu neljästä hypoteesista (kuva 1). Ensimmäisessä hypoteesissa oletetaan, että motivaatiotekijät vaikuttavat nuorten aikuisten suoriutumiseen. Toinen hypoteesi rakentuu olettamukselle, että hyvä suoriutuminen näkyy tyytyväisyydessä terveyteen, ihmissuhteisiin ja elintasoon. Kolmas hypoteesi puolestaan olettaa, että korkea tyytyväisyys näissä tekijöissä, vähentää nuoren aikuisen syrjäytymisriskiä. Neljäs noidankehän sulkeva hypoteesi perustuu siihen, että syrjäytyminen laskee motivaatiota ja johtaa siten muiden hypoteesien kautta syrjäytymisen noidankehään. Rakenneyhtälömallissa nuolet kuvaavat endogeenisten ja eksogeenisten muuttujien välisiä vaikutuksia, joten sitä ei pidä ymmärtää kausaalimallina. Syrjäytymisen kierteen testaaminen perustuu helmikuussa 2011 kerättyyn kyselyaineistoon, joka koottiin 1400 puhelinhaastattelulla. Kyselyn perusjoukko koostui 16–29-vuotiaista nuorista aikuisista, joiden asuinpaikka sijaitsi Kymenlaaksossa. Kyselystä jouduttiin jättämään pois työttömät nuoret aikuiset, koska he eivät vastanneet motivaatiotekijöitä mittaaviin kysymyksiin.

Syrjäytyminen on teoreettinen käsite, jota ei voida suoraan mitata (Myllyniemi 2008, 44). Siten sen mittaaminen edellyttää käsitteellistämistä, josta ei vallitse yksimielisyyttä. Tässä artikkelissa syrjäytymistä mitataan sosiaalisen eksluusion kautta, jota mitataan sosiaalisen eksluusion indeksillä (Layte ym. 2010). Indeksi koostuu yhteensä neljästä Likert-asteikolla (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä) mitatusta väittämästä: 1) Minut on jätetty yhteiskunnan ulkopuolelle, 2) Nykyelämä on monimutkaista, 3) Ihmiset eivät anna arvo tekemisilleni ja 4) Ihmiset katsovat minua alaspäin työtilanteen tai tulojeni vuoksi (kuva 1).

Motivaatiotekijöiden operationalisointi on vaikeaa, koska motivaatio käsitteenä on hypoteettinen eli oletuksiin perustuva. Yksilön motivaatiota ei voida havaita suoraan eikä se ole myöskään suoraan mitattavissa (Ruohotie & Honka 2002, 15). Motivaatioteorioissa ihmisen käyttäytymistä perustellaan sisäisillä jännitteillä ja tarpeilla, joita ihminen toiminnallaan pyrkii lieventämään. Tavoitteeseen pyritään kuitenkin vain silloin, kun sen saavuttaminen koetaan mahdolliseksi. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä Herzbergin (1971) mukaan ovat saavutukset, saatu tunnustus, työ sinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu, joista tässä artikkelissa keskitymme neljään motivaatiotekijään (kuvio 1). Käyttämistämme väittämistä ”Työskentelen saavuttaakseni

tiukat määräajat” liittyy *vastuuta* kuvaaviin motivaatiotekijöihin. Toinen väittämä ”Työni tai opiskeluni tarjoaa hyvät mahdollisuudet uralla etenemisiin” kuvaa *uramahdollisuuksiin ja kasvuun* liittyvää motivaatiotekijää. Kolmatta *saavutuksiin* liittyvää motivaatiotekijää mittasimme väittämällä ”Tavoittelen elämässäni menestystä työuralla” ja ”Johtavan aseman saavuttaminen työelämässä on tärkeä tavoitteeni”. Neljättä työhön *sinänsä liittyvää* motivaatiotekijää operationalisoimme väittämällä ”Sinulla on paljon päättäväisyyttä kuinka teet työsi tai opiskelusi”. Motivaatiotekijöitä mittaavan latentin muuttujan sisällyttäminen malliin perustuu siihen, että Herzbergin (1971) mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen esimerkiksi työssään tai opiskelussaan hyvään suoriutumiseen. Siten voidaan olettaa, että jos yksilön motivaatio on alhainen, yksilö ei panosta omaan suoriutumiseen, mikä vaikuttaa hänen elämänsä kokonaisvaltaisesti.



Kuvio 1. Rakenneyhtälömalli syrjäytymisen noidankehästä.

Bandura (2004) kuvaa neljää tapaa pystyvyyden tunteen kehittämisessä. Niistä vaikuttavin on yksilön voimakas onnistumisen kokemus, joka sisältää sekä epäonnistumisia, mutta myös esteiden voittamisen. Toisena tapana pystyvyyden kehittämisessä on vertaismallin käyttö, jossa yksilö näkee itsensä kaltaisen henkilön onnistuvan muutoksessa ja tätä kautta uskoo omaan voimavaroihinsa ja suorituskyykyynsä sekä mahdollisesti saa muutoksessa tarvittavia tietoja ja taitoja. Kolmas tapa pystyvyyden vahvistumiseen on sosiaalinen suostuttelu, joka luo uskoa omaan suoriutumiseen ja luo optimaalisia tilanteita onnistumiselle pyrkien välttämään epäonnistumisen mahdollisuuksia. Neljänneksi ihmisen fyysinen ja emotionaalinen olotila toimii perustana suoriutumiseen; jännitys, kipu, ahdistus tai depressio on signaaleja puutteellisista voimavaroista ja suorituskyykyistä (Bandura 2004). Mallissamme pystyvyyttä mittaava latentti muuttuja koostuu kysymyksistä: ”Kuinka tyytyväinen olet

suoriutumiseesi asioissa, joissa haluat olla hyvä?” (vastausasteikko: 0 täysin tyytymätön–10 täysin tyytyväinen) ja ”Kuinka hyvin pystyt hallitsemaan arkielämääsi?” (vastausasteikko: 1 en hallitse tilanteita lainkaan–5 hallitsen kaikki tilanteet) (kuvio 1). Näillä muuttujilla pyrimme mittaamaan yleistä pystyvyyttä keskittyen Banduran (2004) mukaisesti onnistumisen kokemuksiin pystyvyyden tunteen kehittämisessä.

Rakenneyhtälömallissa eksogeenisinä muuttujina ovat subjektiiviset kysymykset vastaajan tyytyväisyydestä omaan terveyteen, elintasoon ja ihmissuhteisiin (kuva 1). Keskityimme artikkelissa subjektiivisiin mittareihin, koska useissa hyvinvointitutkimuksissa on peräänkuulutettu subjektiivista lähestymistapaa (esim. Järvinen & Jahnukainen 2001). Tyytyväisyyttä omaan terveyteen, ihmissuhteisiin ja elintasoon kysyttiin vastausasteikolla 0 täysin tyytymätön–10 täysin tyytyväinen.

Rakenneyhtälömallinnuksen toteutimme R-ohjelman lavaan-kirjastolla. Mallinnukseen otimme mukaan ainoastaan ne havainnot, joilla oli arvo jokaisessa malliin mukaan tulevassa muuttujassa. Parametrien estimointiin käytimme suurimman uskottavuuden menetelmää (Maximum Likelihood, ML), joka on nykyään rakenneyhtälömallinnuksessa yksi yleisimmin käytetty estimointimenetelmä ja soveltuu myös suurille aineistoille (Ullman 2006). Rakenneyhtälömallin hyväksyttävyyden testinä käytimme khiin neliötestiä (χ^2). Testin mukaan malli on hyväksyttävissä, mikäli khiin neliötestin p-arvo = $>0,05$ ja mikäli χ^2 -arvon ja vapausasteiden välinen suhde on alle 2 (Ullman 2001,698). Koska khiin neliötesti riippuu vahvasti otoskoosta ja on suurissa aineistoissa yleensä aina merkitsevä (Bentler & Bonett 1980), mallimme hyväksyttävyytstarkastelut perustuivat suositusten mukaisesti (Ullman 2006) myös muihin yhteensopivuusindekseihin: Comparative Fit Index (CFI) ja Tucker-Lewis Index (TLI) osoittavat mallin sopivan hyvin aineistoon silloin, kun ne saavat suuremman arvon kuin 0,90 (Bentler & Bonett 1980). Käytimme myös Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) -indeksiä, joka on hyvässä mallissa $< 0,05$ (MacCallum ym. 1996).

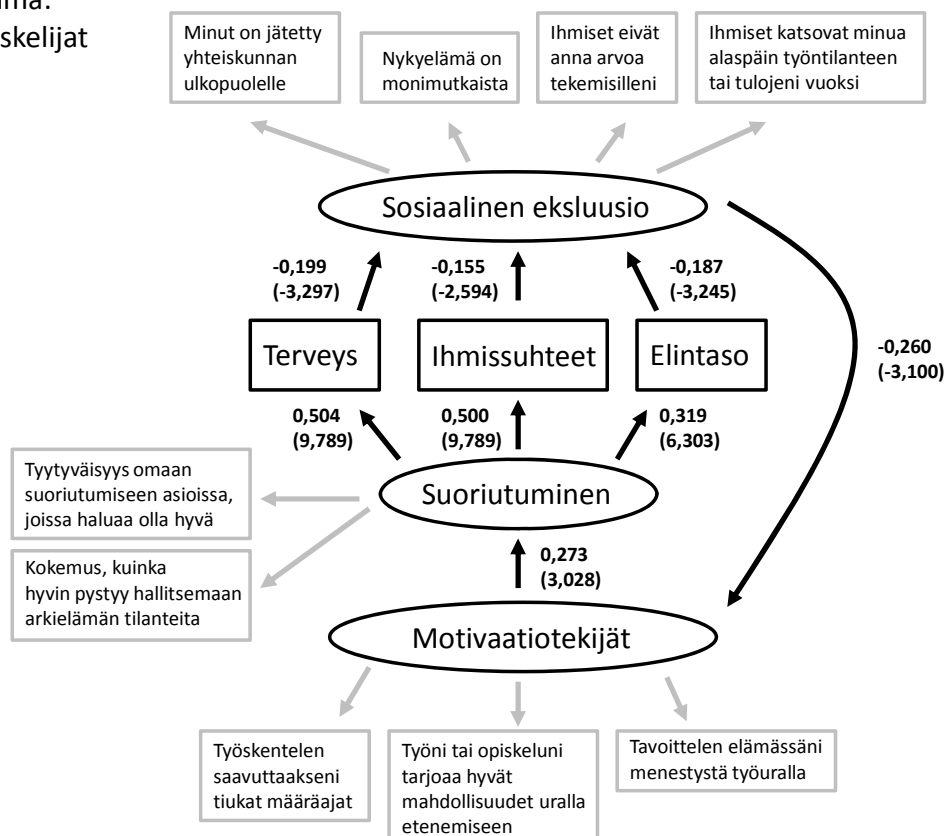
Rakenneyhtälömallin tulokset

Tutkiaksemme työelämän ja koulutuksen vaikutusta jaoinme nuoret aikuiset kolmeen ryhmään siten, että opiskelijat muodostivat yhden ryhmän ja työssäkäyvät kaksi ryhmää niin, että ei-ammattillista koulutusta ja ammatillisen koulutuksen käyneet muodostivat toisen ryhmän ja ammattikorkeakoulu- tai yliopistotutkinnon suorittaneet toisen ryhmän. Rakenneyhtälömallin hyvyttä mittaavien indeksien perusteella malli on hyväksyttävissä, kun yksi motivaatiotekijä eli ”Johtavan aseman saavuttaminen työelämässä on tärkeä tavoitteeni” jätetään mallista pois. Mallia koskevat riittävyystarkastelut osoittivat mallin sopivan aineistoon ($\chi^2 = 293,181$, $p < 0,001$, CFI = 0,909, TLI = 0,875, RMSEA = 0,050).

Mallin mukaan opiskelijoilla motivaatiotekijät vaikuttavat eniten epäsuorasti syrjäytymiseen terveyden ja ihmissuhteiden kautta (kuvio 2). Motivaatiotekijöiden vaikutus elintasoon on pienempi kuin kahdella muulla ryhmällä, koska tähän opiskelijoiden on vaikeampi vaikuttaa. Tämä näkyy suoraan myös suoriutumisen vaikutuksesta syrjäytymistä aiheuttaviin osatekijöihin. Suoriutumisen vaikutus elintasoon on huomattavasti terveyttä ja ihmissuhteita pienempi. Opiskelijoiden keskuudessa syrjäytymisen kierre etenee siten etupäässä näiden kahden tekijän vaikutuksesta lähdettäessä liikkeelle suoriutumisesta. Syrjäytymisen kierre sulkeutuu opiskelijoiden ryhmässä, koska syrjäytyminen vaikuttaa negatiivisesti nuoren aikuisen motivaatiotekijöihin. Tällöin nuori aikuinen myös suoriutuu huonommin, mikä vaikuttaa edelleen syrjäytymistä aiheuttaviin kokemuksiin terveydestä, ihmissuhteista ja elintasosta. Malli osoittaa motivaatiotekijöihin liittyvän hypoteesin todeksi, sillä korkea motivaatio suojaa syrjäytymiseltä ja sen negatiiviselta kierteeltä, ja lisää siten tietämystämme syrjäytymisen syistä. Mallin latenttien muuttujien selitysasteet ovat noin 10 prosenttia, syrjäytymisen osalta noin 15 prosenttia (kuva 2).

Työelämään siirtyminen ei poista syrjäytymisen kierrettä alemmin koulutettujen nuorten aikuisten ryhmässä, koska ryhmään kuuluvat ovat myös syrjäytymiskierteen vaarassa (kuva 3). Tässä ryhmässä syrjäytyminen vaikuttaa motivaatiotekijöiden kautta voimakkaammin suoriutumiseen. Samoin motivaatiotekijät vaikuttavat tässä ryhmässä opiskelijoita enemmän suoriutumisessa syrjäytymistä aiheuttavissa tekijöissä. Esimerkiksi motivaatiotekijöiden epäsuoravaikutus elintason on tässä ryhmässä 0,141 kun opiskelijoilla se oli 0,087. Tulokset korostavat tässä ryhmässä motivaatiotekijöiden vaikutusta syrjäytymisen ehkäisyssä, koska korkea motivaatio johtaa parempaan suoriutumiseen ja vähentää syrjäytymisen mahdollisuutta. Korostuminen verrattuna opiskelijoihin näkyy hyvin selitysasteesta, joka kasvaa miltei 25 prosenttiin (kuvio 3). Suoriutuminen vaikuttaa tässä ryhmässä voimakkaimmin elintason välityksellä syrjäytymiseen. Kaiken kaikkiaan eksogeeniset muuttujat selittävät syrjäytymisestä noin 21 prosenttia (kuvio 3). Syrjäytymisen kierteen muodostuminen osoittaa, että työpaikka ei välttämättä riitä suojaamaan syrjäytymiseltä. Tähän liittyy yhteiskunnan muutos, sillä yhteiskunnallisen kehityksen myötä nuoruudesta on tullut yhä vaativampi elämänvaihe, koska enää ei työelämän kannalta katsottuna ole tarjolla sellaista valmista koulutusputkea, joka johtaisi lähes varmaan työllistymiseen (Linnossuo 2004, 47). Koulutusputken katkeaminen koskettaa erityisesti Kymenlaaksoa, jossa metsäteollisuuden rakennemuutos on vienyt ammatillisesta koulutuksesta väylän työllistymiselle.

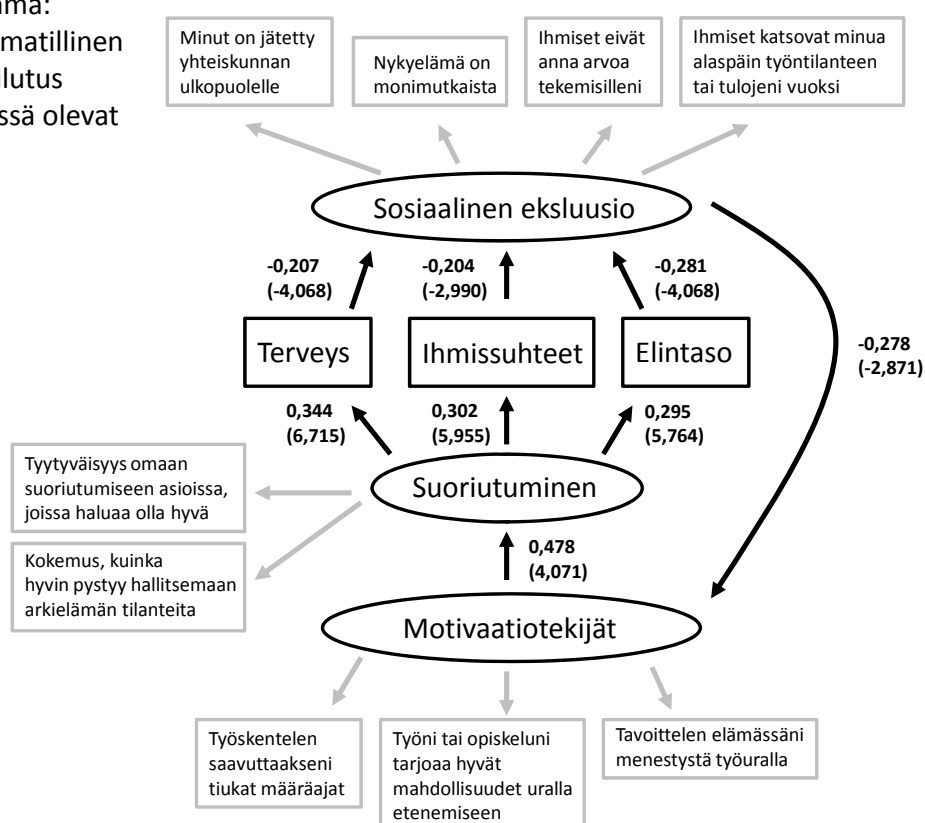
Ryhmä:
Opiskelijat



Kuvio 2. Rakenneyhtälömallin tulokset opiskelevien nuorten aikuisten ryhmässä. Latenttien muuttujien selitysasteet: motivaatiotekijät=0,101, suoriutuminen=0,104, sosiaalinen eksluusio=0,149

Korkeammin koulutettujen nuorten aikuisten osalta rakenneyhtälömalli osoittaa koulutuksen ja työn tuottaman henkisen pääoman suojaavan merkityksen syrjäytymisen kierteeltä (kuvio 4). Haitallista kierrettä ei synny, koska syrjäytyminen ei ole yhteydessä motivaatiotekijöihin eivätkä myöskään motivaatiotekijät vaikuta suoriutumiseen. Siten vastoinikäymiset eivät vaikuta motivaatioon. Ryhmään kuuluvat ovat todennäköisesti optimistisia, terveen itsetunnon omaavia nuoria aikuisia. Toisaalta työelämässä kiinni olevien nuorten aikuisten elämänvaihe on tasaantunut, joten motivaatiotekijöiden vaikutus suoriutumisessa vähenee elämään liittyvien tavoitteiden täytyessä. Motivaatiotekijöiden merkityksen katoamisessa suoriutumisen osalta voi olla kyse myös siitä, että tutkimuksen korkeasti koulutetut työskentelevät pääasiallisesti vakaillo aloilla ja elämä on muutenkin vakaata opintojen loppuunsaattamisen ja työllistymisen myötä. Suoriutumisen vaikutus elintasoon oli kuitenkin kaikista ryhmistä voimakkain ja myös terveyden ja ihmissuhteiden osalta samalla tasolla kuin opiskelijoilla. Nämä tekijät selittävät kuitenkin parhaiten tämän ryhmän syrjäytymistä selitysasteen ollessa melkein 37 prosenttia.

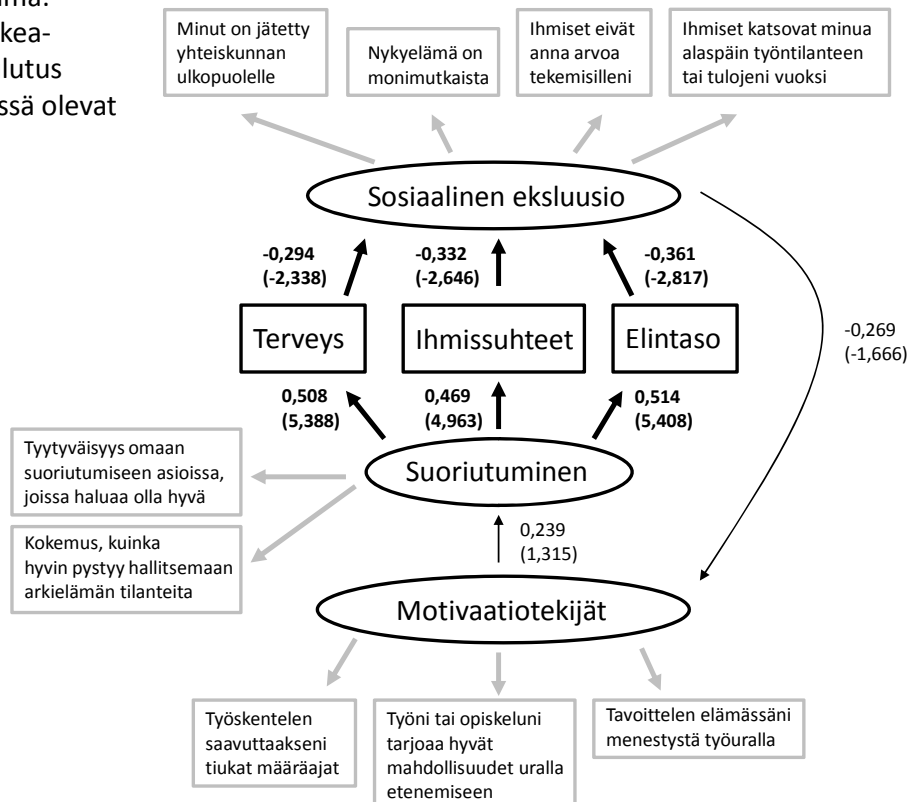
Ryhmä:
Ammatillinen
koulutus
työssä olevat



Kuvio 3. Rakenneyhtälömallin tulokset alemmin koulutettujen työssäkäyvien nuorten aikuisten ryhmässä. Latenttien muuttujien selitysasteet: motivaatiotekijät=0,135, suoriutuminen=0,244, sosiaalinen eksklusio=0,211.

Korkeammin koulutettujen ryhmä ei kuitenkaan vältty suoriutumisen paineilta, koska suoriutumisen vaikutus välillisesti syrjäytymiseen oli myös vahvin kaikista ryhmistä. Korkeasti koulutetuilla yhteiskunnallisen syrjäytymisen vaikutus motivaatioon siis heikkenee, mutta vaatimus suoriutumiseen yhteiskunnassa pysymisen varmistamiseksi kasvaa (kuvio 4). Kyse voi olla korkeasti koulutetun sisäisen motivaation suuremmasta riippumattomuudesta ulkoisista paineista. Kyseisellä ryhmällä suoriutuminen on siten jo vakiintunutta.

Ryhmä:
Korkea-
koulutus
työssä olevat



Kuvio 4. Rakenneyhtälömallin tulokset korkeasti koulutettujen työssäkäyvien nuorten aikuisten ryhmässä. Latenttien muuttujien selitysasteet: motivaatiotekijät=0,151, suoriutuminen=0,116, sosiaalinen eksluusio=0,367.

Johtopäätökset

Tarkastelun tulokset antoivat tukea käsitykselle koulutuksen ja työn syrjäytymistä ehkäisevistä vaikutuksista nuorilla aikuisilla. Koulutus toimii yksilön henkisenä pääomana myös syrjäytymistä vastaan, jolloin se heikentää syrjäytymisen välitöntä vaikutusta motivaatioon. Koulutuksen merkitys kohdistuu siis ensisijaisesti sisäisiin tekijöihin, sillä syrjäytymisen välttäminen riippuu korkeasti koulutetulla vähemmän koulutettuja ja opiskelijoita enemmän suoriutumisesta. Työpaikan saaminen vakiinnuttaa nuoren elämää. Yhdessä korkea koulutus ja työpaikka antavat nuorelle aikuiselle henkistä pääomaa, mutta verrattuna alemmin koulutettuihin korkea koulutuskaan ei pelasta suoriutumisen vaatimukselta. Tulos on linjassa aikaisempien tutkimusten kanssa, joiden mukaan koulutus on keskeinen syrjäytymistä ehkäisevä tekijä. Tässä tarkastelussa koulutuksen suojaavassa tekijässä oli kyse nimenomaan yhteiskunnallisen syrjäytymisen kokemuksen ja motivaation vaikutuksen katkeamisesta suoriutumiseen.

Ammatillisen koulutuksen suorittaneiden työssä käyvien nuorten kohdalla suoriutumisen vahvin sidos syrjäytymiseen tapahtui elintason kautta. Alemmin koulutettuina motivaatiotekijät olivat tarkastelluista ryhmistä vahvimmin yhteydessä suoriutumiseen, jolloin motivaatiotekijöiden suojaava vaikutus korostuu. Ryhmän riippuvuus motivaatiotekijöistä ja myös yhteiskunnallisen osallisuuden kokemuksesta viittaa epävakampaan työskentely-ympäristöön verrattuna korkeammin koulutettuihin työssäkäyviin, mutta toisaalta samalla

korostaa myös kyseisen ryhmän syrjäytymisen ehkäisyssä nuoren aikuisen omaa motivaatiota. Tämä voi selittää sen, miksi osa nuorista aikuisista syrjäytyy. Keskeistä on, että motivaatiotekijöiden ja sosiaalisen syrjäytymisen kehän säilyminen, mikä osoittaa, että työssäkäynti ei kokonaan poista syrjäytymisriskiä.

Tutkimuksen ryhmät edustivat erilaisia nuorten aikuisten aktiivivaiheita. Suoriutumisen merkitys terveyteen ja ihmissuhteisiin korostui erityisesti opiskelijoilla, minkä voi tulkita elämänvaiheeseen liittyvän sosiaalisen aktiivisuuden näkökulmasta. Sosiaalisen syrjäytymisen kehän osalta myös vaikuttamismahdollisuudet poikkeavat ryhmien välillä. Nuoren aikuisen oman motivaation ja yhteiskunnallisen osallisuuden tukemista tulee korostaa erityisesti opiskelijoiden ja suorittavassa työssä olevien kohdalla. Elintason liittyvä suoriutuminen sen sijaan näyttää olevan keskeinen syrjäytymistä ehkäisevä tekijä korkeasti koulutetuilla nuorilla aikuisilla. Tulokset korostavat, että raha ei riitä ratkaisemaan nuorten aikuisten syrjäytymisen kierreä, koska se ei ratkaise tehokkaasti suoriutumiseen tai motivaatiotekijöihin liittyviä ongelmia. Tilapäisavun nuoren elämässä raha voi hetkellisesti antaa, mutta alhainen motivaatio ja heikko suoriutuminen tuottavat uudelleen talousongelmia ja lisäävät syrjäytymisriskiä.

Kirjallisuusluettelo

- Bandura, A. (2004) Swimming against the mainstream: The early years from chilly tributary to transformative mainstream. *Behaviour Research and Therapy* 42 (6): 613–630.
- Bentler, P. & Bonett, D. (1980) Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88 (3), 588–606.
- Browne, M. W. & Cudeck, R. (1993) Alternative ways of assessing model fit. Teoksessa: K. A. Bollen & J. S. Long (toim.) *Testing structural equation models*. Newsbury Park, CA: Sage, 136–162.
- Ek, E., Saari, E., Viinamäki, L., Sovio, U. & Järvelin, M-R. (2004) Nuorten aikuisten työelämästä syrjäytymisen ja sosiaaliturvan käyttö. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Gallie, D., Paugam, S. & Jacobs, S. (2003) Unemployment, Poverty and Social Isolation. Is There a Vicious Circle of Social Exclusion? *European Societies*, 5 (1), 1–32.
- Heikkilä, M. (1990) Köyhyys ja huono-osaisuus hyvinvointivaltiossa. Tutkimus köyhyydestä ja hyvinvoinnin puutteiden kasautumisesta Suomessa. Sosiaalihuollituksen julkaisuja 8/1990. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Herzberg, F. (1971). *Work and the Nature of Man*. Teoksessa P. Ruohotie (1982) *Motivaatio ja työkäyttäytyminen*. Työmotivaatioprojektin yleisjulkaisu. Helsinki: Teollisuuden Kustannus Oy.
- Ihatsu, M. & Ruoho, K. (2001) Ammatillisen syrjäytymisen lähteillä? Opettajien käsityksiä ammatillisissa oppilaitoksissa esiintyvistä käyttäytymisongelmista. Teoksessa K. Ruoho & M. Ihatsu (toim.) *Kasvatuksellisia ja kuntoutuksellisia katsauksia nuorten syrjäytymiseen*. NUORA:n julkaisuja 4. Mannerheimin Lastensuojeluliitto. Nuorisosiain neuvottelukunta. Helsinki, 25–45.
- Juhila, K. (2006) Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina. Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.
- Järvinen, T. & Jahnukainen, M. (2001) Kuka meistä onkaan syrjäytynyt? Marginalisaation ja syrjäytymisen käsitteellistä tarkastelua. Teoksessa M. Suutari (toim.). *Vallattomat marginaalit. Yhteisöllisyyksiä nuoruudessa ja yhteiskunnan reunoilla*. Nuorisotutkimusverkosto. Julkaisuja 20. Helsinki, 125–151.
- Järvelä, S. & Laukkanen, M. (2000) Näkökulmia voimavaraistamiseen. *Employment Integra -projektien empowerment -teematyöraportti*. Työministeriö, Employment –julkaisut, nro 19.
- Jöreskog, K. (1993) Testing structural equation models. Teoksessa K. A. Bollen & J. S. Long (toim.) *Testing structural equation models*. Newsbury Park, CA: Sage, 294–316.
- Karjalainen, P. & Savimäki, P. (2005) Sosiaalityö hyvinvointipolitiikan välineenä 2015 -toimenpideohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö. Julkaisuja 2005:13.

- Kieselbach, T. (2000) Youth unemployment and social exclusion: A comparison of six European countries. Opladen: Leske and Budrich.
- Kieselbach, T. (2003) Youth unemployment and the risk of social exclusion: Comparative analysis of qualitative data. Teoksessa A. L. Blasco, W. McNeish & A. Walther (toim.): Young people and contradictions of inclusion. Towards integrated transition policies in Europe. Bristol: The Policy Press, 43–64
- Keltikangas-Järvinen, L. (2007). Koulu sosiaalisen pääoman lisääjänä ja elinikäisen oppimisen kasvattajana psykologisten tutkimustulosten valossa. Teoksessa S. Alatupa (toim.) Koulu, syrjäytyminen ja sosiaalinen pääoma. Sitran raportteja 75. Helsinki.
- Layte, R., Bertrand, M. & Whelan, C. (2010) Living conditions, social exclusion and mental wellbeing. Second European Quality of Life Survey, Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Levitas, R. (1998) The Inclusive Society? Social Exclusion and the New Labour. London: Macmillan.
- Lehtonen H., Heinonen J. & Rissanen P. (1986) Syrjäytymiskäsitteen käytön ongelmia. Sosiaalihuollituksen toimeentuloprojekti. Sosiaalihuollituksen julkaisuja 12/1986.
- Linnakangas, R. & Suikkanen, A. (2004) Varhainen puuttuminen: mahdollisuus nuorten syrjäytymisen ehkäisemisessä. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:7. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149.
- Myllyniemi, S. (2006) Nuorisobarometri 2006. Teoksessa T. Wilska (toim.) Uskon asia. Nuorisobarometri 2006. Nuorisosaian neuvottelukunta, Julkaisuja 34. Helsinki.
- Myllyniemi, S. (2008) Tilasto-osio. Teoksessa M. Autio, K. Eräranta. & S. Myllyniemi (toim.) Polarisoituva nuoruus? Nuorten elinolot vuosikirja 2008. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Nurmi, J.-E. (1995) Nuoruusiän kehitys: etsintää, valintoja ja noidankehiä. Teoksessa P. Lyytinen, M. Korkiakangas & H. Lyytinen (toim.) Näkökulmia kehityspsykologiaan. Kehitys kontekstissaan. Porvoo: WSOY.
- Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. (2002) Goal construction, reconstruction and depressive symptomatology in life-span context: The transition from school to work. *Journal of Personality*, 70 (3), 385–420.
- Simpura, J., Moisio, P., Karvonen, S. & Heikkilä, M. (2008) Uudet ja vanhat sosiaaliset ongelmat. Teoksessa P. Moisio, S. Karvonen, J. Simpura & M. Heikkilä (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2008. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Takala M. (1992) Koulustrategia: yksilön ja yhteiskunnan ongelma. *Acta Universitatis Tamperensis* 335. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Tong, Y. & Song, S. (2004) A study on general self-efficacy and subjective well-being of low SES college students in a Chinese university. *College Student Journal* 38 (4), 637–643.
- Ullman, J. (2001) Structural equation modeling. Teoksessa B. G. Tabachnick & L. S. Fidell (toim.) Using multivariate statistics. New York: HarperCollins College Publishers, 4. painos, 653–771.
- Ullman, J. (2006) Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87 (1), 35–50.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2007) Nuorten syrjäytymisen ehkäisy. Valtiontalouden tarkastusviraston toiminantarkastuskertomus 146/2007.
- Valtionvarainministeriö (2010) Nuoret työmarkkinoilla: Miten nuorten työllistymistä tulisi edistää? Valtionvarainministeriön julkaisuja 14/2010. Helsinki.
- Vasalampi, K., Salmela-Aro, K., & Nurmi, J.-E. (2010) Education-related goal appraisals and self-esteem during the transition to secondary education: A longitudinal study. *International Journal of Behavioral Development*, 34 (6), 481–490.
- Viitala, R. (2002) Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Työkyky ja työnteko aivovammutuneiden kerronnassa

Annamaria Marttila

Oulun yliopisto

.....

Abstrakti

Aivovammat ovat merkittävä kansanterveydellinen ongelma, joka aiheuttaa myös merkittäviä kustannuksia terveydenhuollossa. Kansainvälisessä vertailussa Suomessa aivovammutuneet harvoin palaavat työelämään ja osallistuvat ammatilliseen kuntoutukseen. Vammutuneiden työhönpaluun suunnittelu ja järjestäminen ovat haasteellisia, koska aivovammoissa oireet ovat hyvin moninaiset ja monessa tapauksessa vammutuneen ulkoisessa olemuksessa vaikeasti havaittavia ja tulkittavia. Vammutuneiden kerronnassa ilmenee selkeä työn arvostus ja työn poisjäännin aiheuttama tyhjiö elämässä. Vammutumisen tuottamat muutokset aiheuttavat vammutuneen itsetuntemuksen vähemistä ja itseä koskevia hämmennyksen tunteita, mikä vaikeuttaa myös työntekoa. Muutokset ovat monesti selittämättömiä niin vammutuneelle itselleen kuin terveydenhuollon henkilöstöllekin. Aivovammutuneiden elämänlaadun parantamiseksi on tärkeää, että heidän työhönpaluunsa käytäntöjä kehitetään siten, että niihin panostetaan riittävä osaaminen ja pitkäjänteisyys eikä eläkepäätöksiä tehdä liian hätiköidysti. On myös tärkeää huomioida vammutuneen oma halu palata työelämään, vaikka hän ei välttämättä kykene arvioimaan omaa työkykyään asianmukaisesti. Siksi onkin panostettava terveydenhuollon, vammutuneen ja työnantajan yhteistyöhön, jolla pyritään löytämään toimiva ratkaisu vammutuneen työllistämisen kysymykseen.

Avainsanat: aivovamma, eläkeläisyys, työhönpaluu, työn merkitys, työkokeilu

Johdanto

Aivovamman saa Suomessa vuosittain 15–20 000 henkilöä, ja pysyviä haittoja arvioidaan olevan 100 000 suomalaisella. Vammaryhmä on kuitenkin huonosti tunnettu niin suuren yleisön kun lääketieteenkin piirissä, mikä vaikeuttaa paitsi diagnoosin tekemistä myös työkyvyn arviointia ja työhönpaluuta. (Ks. Lyhyt-suunnitelma-0908-aivovammakeskus 2008.) Aivovamma eli traumaattinen aivovaurio syntyy päähän kohdistuneen ulkoisen energian seurauksena ja voi aiheuttaa fyysisiä, kognitiivisia, emotionaalisia ja sosiaalisia seurauksia (Aivovammat 2008).

Kansainvälisessä vertailussa Suomessa työllistyy pieni osa aivovammutuneista ja paluu työelämään on vaikeaa. Vain pieni osa vammutuneista osallistuu ammatilliseen kuntoutukseen. (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 13, 19.)

Aivovammojen kontekstissa on tärkeää huomioida työelämän muutos työn sisällön fyysisyyden painotuksesta kognitiivisten valmiuksien ja sosiaalisten taitojen painotukseen (Ks. Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 13). Aivovammat voivat olla ulkoisesti näkymättömiä vammoja, mistä johtuen vammutuneiden itsensä sekä ympäristön

odotukset osoittautuvat usein epärealistisiksi. Tällöin päätelmä työkyvyttömyydestä voidaan tehdä turhan helposti sen sijaan, että pyritään tunnistamaan muutokset perusteellisesti ja etsimään sopeutettuja ratkaisuja työnkuvaan. Aivovammutuneiden ammatilliseen kuntoutukseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja monialaista asiantuntemusta jo sairaalassa ja varsinkin jatkokuntoutuksessa, jotta vammautuneet eivät putoa liian helposti työelämästä ja koe tarpeettomuuden tunteita. (Vrt. Aivovammat 2008; Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008.)

Artikkelissa tarkastellaan aivovammutuneiden itsekokemuksia työn kontekstissa sekä vammautuneiden käsityksiä työelämästä, itsestä työntekijänä ja työhönpaluusta. Artikkelissa pohditaan aivovammutuneiden kokemusten kautta heidän työkykyään ja mahdollisuuksiaan palata työelämään. Vammautuneiden kokemusten kautta hahmotetaan heidän käsityksiään työelämän ja yhteiskunnan luonteesta suhteessa aivovammutuneeseen sekä henkilönä että työntekijänä.

Aineisto

Artikkelin aineistona ovat 24 aivovammutuneen avoimet haastattelut. Haastateltavista 16 on miestä ja 8 naista, he ovat eri puolilta Suomea ja iältään 23–61-vuotiaita. Aineisto on osa väitöstutkimukseni aineistoa, jossa kullekin 24 haastateltavalle on tehty 3–4 haastattelua noin vuoden jaksolla. Väitöstutkimuksen aineistoon kuuluu myös 30 vammautuneen kirjoittamat kertomukset elämästään. Kirjoittajat ovat osin samoja, osin eri henkilöitä kuin haastateltavat.

Kultakin haastateltavalta on valittu mukaan yksi haastattelu. Pääosa artikkelin aineistosta koostuu haastateltavan toisesta (15/24) haastattelusta. Osalla haastateltavia mukana on ensimmäinen (3/24) tai kolmas (6/24) haastattelu. Haastattelut on valittu painottaen työn teemaa eli valitussa haastattelussa puhutaan työstä, tosin useimmat haastateltavat puhuvat työstä useissa haastatteluissaan. Haastattelut ovat kunkin haastateltavan kohdalla rakentuneet yksilöllisesti, sillä haastatteluissa ei ole käytetty haastattelurunkoa tai tiettyjä haastattelukohtaisia teemoja, vaan ne on tehty kerronnallisesti. Kerronnallinen haastattelu on vapaamuotoinen ja perustuu haastateltavan valitsemiin puheenaiheisiin hänelle merkityksellisistä asioista (ks. Hyvärinen 2010). Tutkimuksessa haastattelut ovat rakentuneet keskustelunomaisesti, milloin myös haastattelija on reagoineillaan haastateltavan puheeseen tarjonnut haastateltavalle mahdollisia puheenaiheita sekä esittänyt tarkentavia kysymyksiä. Artikkelin aineistossa eivät ole mukana kaikki haastattelut, joissa puhutaan työstä, vaan jokaiselta haastateltavalta yksi haastattelu, jossa puhutaan työstä.

Aineisto on analysoitu käyttäen fenomenologista luentaa, jossa aineistoa lähestytään avoimesti ja mahdollisimman vapaana ennako-oletuksista hahmottaen haastateltavalle merkityksellisiä asioita sekä merkityksellisistä asioista rakentuvia verkostoja. Aineistoa on luettu myös työn teeman kautta ja se on käyty läpi yksityiskohtaisesti ja kursorisesti tarkoituksena saada yleisnäkemyksiä haastatteluista. Pyrkimyksenä on tavoittaa haastateltavan kokemus mahdollisimman puhtaana. Tällöin tärkeää on myös tuoda esille tutkittavien itse käyttämiä termejä, joiden kautta aineistoa tarkastellaan. Näin tutkittavan oma ainutlaatuinen ja yksilöllinen elämysmaailma toimii viitekehyksenä, josta käsin tutkittavaa ilmiötä hahmotetaan. (Ks. esim. Perttula 2000.)

Vaikeasti hahmotettava vammaryhmä

Äkillisiä aivovaurioita koskeva tieto niiden esiintyvyydestä, haitoista ja vaurion saaneiden palveluntarpeista on puutteellista ja osin ristiriitaista. Myös aivovaurion saaneiden toimintakykyä, sosiaalisia taitoja ja työssä selviytymistä koskeva luotettava tieto on

puutteellista. Aivovaurioiden jälkeisen kuntoutumisen tutkimus on Suomessa hajanaista. Tutkimusten tekeminen on haastavaa, koska varsinkin aivovammat ovat jälkiseurauksiltaan ja vaikutuksiltaan monimuotoisia ja yksilöllisiä. (Aivovammat 2008; Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 17–18.) Haasteellisuus koskee myös kvalitatiivista tutkimusta, jossa vammautuneiden tilanteiden yksilöllisyys asettaa haasteen tutkittavien määrälle ja luotettavien johtopäätösten tekemiselle hajanaisessa aineistossa.

Aivovammoista kuntoutumista tapahtuu yleensä vielä useita vuosia vammautumisen jälkeen (Powell 2005; Tenovuo 2010), milloin pitkän ajan seuranta esimerkiksi työllisyyttä koskevissa tutkimuksissa on välttämätöntä. Kuitenkin vain harvoissa tutkimuksissa vammautuneiden elämänlaatua, yhteiskuntaan integroitumista ja työllisyyttä on seurattu vuotta pidempään (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 17).

Aivovammautuneiden seurannassa kognitiiviset haitat voivat helposti jäädä havaitsematta huomion kiinnittyessä fyysisiin vaurioihin (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 15). Myös vammautuneen oma asenne siitä, että kaikki on kunnossa tai *oiretiedostamattomuus* voivat vaikuttaa siihen, että kognitiiviset, sosiaaliset ja emotionaaliset muutokset jäävät huomaamatta (ks. Aivovamman saaneen opas 2009; Tenovuo 2010).

Toipumisen prosessi

Masahiro Nochin mukaan vammautunut voi kokea toipumisprosessinsa eteen- ja ylöspäin menevänä liikkeenä, mutta myös aktiivisuuden kentän laajentumisena. *Aktiivisuuden kenttä* on kutistunut vammautumisen myötä, mutta sen laajeneminen ei koske vain liikkumisalaa, vaan myös eletyn tilan (*lived space*) kasvamista, missä vammautunut voi toteuttaa vapaata tahtoaan tekemällä valintoja. (Nochi 1997, 542; vrt. Muenchberger, Kendall & Neal 2008.) Eräs haastateltava kuvaa seuraavasti muutosta entisestä työteliäästä itsestä, joka ei ollut riesa kenellekään: *Mua pitää avustaa. Ei paljon mutta aika ajoin pitää..avustaa ja..auttaa* (M39a.) Toinen haastateltava kuvaa kuinka vammautumisen myötä hänen elämänsä vaatii enemmän suunnittelua: *Mä oon aika semmonen spontaani ihminen....et en mä kauheesti- no sen mä jou'un suunnitteleen et jos mulla on jotain menoo, että ne päikkärit, niihin löytys niinku aikaa, varsinki jos on niinku jotain töitä tai jotain muuta et mä niinku, mikä vaatii et mä en jaksa...niin ne täytyy niinku suunnitella.* (N25.)

Usein epäoikeudenmukaisiksi koetut Suomen terveydenhuollon ja viranomaisten monimutkainen rahoitusjärjestelmä, alueelliset erot sekä terveydenhuollon ja kuntoutuksen voimavarojen, osaamisen ja asenteiden vaihtelevuus korostavat valtakunnallisesti yhteisten käytäntöjen laatimisen tarvetta aivovammahoidossa. Aivojen plastisuus eli kyky muovautua tekee aivovaurion jälkeisestä kuntoutuksesta hyvin tärkeää. Käyttäytyminen ja oppiminen perustuvat hermoverkkotoimintaan, ja vaurioituneiden yhteyksien tilalle on mahdollista muodostaa kuntoutuksen avulla uusia yhteyksiä. Näin ollen toipuminen äkillisistä aivovaurioista voi olla merkittävää, mutta vaatii aktiivista harjoitusta. (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 3, 6.)

Aivojen onnistuvat monessa tapauksessa etsimään katkenneen yhteyden tilalle uuden reitin, jolloin toipuminen esimerkiksi halvauksista on keskimäärin menestyksekkäänä kuin selkäydinvaurioisilla (ks. Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 6). Aivot mukautuvina toipuvat hyvin, eikä ymmärrys aina pysy perässä siinä, että toiminta ei ehkä palaakaan entisenlaiseksi, vaikka se ulkoisesti tarkasteltuna muistuttaa entisenlaista toimintaa. Ulkoisesti hyväksi tulkittu toipuminen vaikeuttaa myös ympäristön tulkintaa vammautuneen toimintakyvystä ja persoonasta (ks. Tenovuo 2010). Työpaikalla entisten tehtävien tekeminen voidaan nähdä toipumista edistävänä, kun vammautunut pyritään saattamaan kiinni entiseen toimintaan mahdollisimman pian. Kuitenkin, kun muutos on usein

paitsi pysyvä myös syvälinen, ei entisten tehtävien tekeminen ehkä täytäkään tarkoitustaan kuntoutumista edistävänä (vrt. Aivovammat 2008).

On tärkeää huomioida, että aivovammutuneen ammatillisen kuntoutuksen arviointi on mahdollista vasta, kun pysyvä toimintakyvyn taso voidaan hahmottaa (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 9). Aivovammojen tapauksessa pysyvän toimintakyvyn tason lääketieteellinen määrittäminen voidaan tehdä monissa tapauksissa vasta kahden vuoden kuluttua vammautumisesta, ja kuntoutumista tapahtuu monessa tapauksessa vielä kahden vuoden jälkeenkin. Tämän vuoksi työkyky ei välttämättä vastaa työssä vaadittavia taitoja, jos paluu tapahtuu kuntoutumisen vielä ollessa käynnissä. Mikäli kuntoutumisen keskeneräisyys osataan huomioida, voidaan työhönpaluu tehdä porrastetusti vammautuneen kulloisenkin työkyvyn mukaisesti (vrt. Aivovammat 2008).

Toiminnanohjaus osana työkykyä

Aivovammutuneiden vaikeasti ymmärrettävät ja selitettävät toiminnan ongelmat liittyvät usein *toiminnanohjaukseen* (Aivovamman saaneen opas 2009; Aivovammat 2008; Vilkki 1992), joka on tahdonalaista päämääräsuuntautunutta toimintaa, jonka osia ovat 1) toiminnan aloitteellisuus ja motivaatio, 2) käyttäytymisen hallinta sekä 3) tiedonkäsittelyn ohjaus ja kontrolli (Kuikka, Pulliainen & Salo 2008, 248). Toiminnanohjauksen ongelmallisuuteen aivovammutuneilla liittyy yleisesti aloitekyvyttömyys (M56, N58, M36b).

Koska vammautuneen toiminnanohjaus ja toiminnallisuus eivät ole sitä, mitä ne ennen olivat eivätkä sitä, mitä heiltä yleisesti odotetaan, saatetaan heidät muutoin terveiltä näyttävinä luokitella tyhmiksi tai laiskoiksi vamma aiheuttaman muutoksen vuoksi (Nochi 1998, 874; vrt. Aivovamman saaneen opas 2009). Yhtäältä aivovammutuneet haluavat tulla luetuksi normaaleiden, terveiden ihmisten joukkoon, toisaalta taas heidän toiminnallisuutensa aiheuttaa liian suuria tai vääränlaisia heihin kohdistuvia odotuksia, jos heidät tulkitaan terveiksi ihmisiksi. Tällöin vammautunut voi kokea oman tilanteensa suhteen ymmärtämättömyyttä, jota hänen on itse vaikea selittää, koska tilanne on myös hänelle itselleen vieras ja vaikeasti selitettävä. Itsen kokemus ilmenee siten ikään kuin kameleonttina, jonka toimintaa vammautunut ei itse kuitenkaan pysty hallitsemaan, vaan on kuin sivustakatsoja itsensä kyydissä. Jos suhde itseän muuttuu ulkopuolisuudeksi – itse onkin jokin toinen, johon suhdetta pyritään luomaan – sisäpuolisuuden sijaan, on paitsi hallinnan kokemus, myös kokemus elämästä todellisuudesta vajaa. Aivovammutunut menettää usein kontakteja muihin ihmisiin vammautumisen jälkeen, jolloin hän menettää myös arkipäivän reflektiokeinot. Reflektointi saattaa muuttua konkreettisen kanssakäymisen sijaan perustuvaksi kuvitelmiin siitä, mitä toiset ajattelevat vammautuneesta. (Vrt. Nochi 1997; 1998.)

Tulkintani mukaan toiminnanohjaukseen liittyy aloitekyvyn lisäksi automaatio. Aivovammutuneen toiminnallisuudesta on usein kadonnut automaatio. Asiat eivät enää tapahdu itsestään kuin selkärangasta. Jos keskimääräinen vammaton henkilö haluaa kävellä, riittää kun hän lähtee kävelemään (mikäli fysiikka sen sallii). Jos aivovammutunut henkilö haluaa kävellä, on mahdollista, että hänen on mietittävä esimerkiksi, mitä hänen on tehtävä päästäkseen liikkeelle: siirrettävä painoaan jonnekin, nostettava jalkaansa. Hänen on kenties myös mietittävä, miten kävely ylipäättään tapahtuu: millainen toiminto se on, miten se suoritetaan, mihin sillä pyritään. Jos hän saa toiminnon alkusysäyksen aikaiseksi, on mietittävä vielä konkreettinen kävelytekniikka: miten ruumista kannatellaan, miten painoa siirretään, miten jalka nostetaan maasta, työnnetään eteen ja millä tavoin lasketaan rullaten maahan. Näin yksityiskohtaista pohdintaa vaatii yleensä vamma, jonka seurauksena on halvaus tai esimerkiksi lantion murtuma, joka on aiheuttanut kävelykyvyn menettämisen ja kävelemisen uudelleen opetteluun. Mikäli liikuntakyky on hyvä, voi vastaavan pohdinnan

aiheuttaa esimerkiksi kaupassa käynnin organisoiminen. (Vrt. Aivovamman saaneen opas 2009.)

Jos toiminnasta puuttuu automaatio, sen toteuttaminen vaatii huomattavasti suurempia ponnistuksia kuin aiemmin, minkä seurauksena on väsymys, jonka lähes kaikki haastateltavat toivat esille. Aivot joutuvat pinnistelemaan paljon enemmän ja vaativat lepoa (Aivovamman saaneen opas 2009; Tenovuo 2010). *Mää oon nyt sitä kahadeksaa tuntia teheny, mutta kyllä väsy tulee. Ku kotia menöö niin sitte ei kotona enää jaksa tehdä mitään [...] mää vaan istun ja oon. Mitään ei jaksa rueta tekemään [...] mä vaan oon niin väsyksissä, että mä en jaksa mennä nukkuun. Ja sama, ku mä oon tässä tällä viikolla kolomena päivänä, ku on ollu ruokatunti niin mä oon syöny, käyny vetämäs ruokasavut, sit oon menny takas sinne ruokailutilaan ja mä oon pannu penkille maata...ja silimät kiinni ja jos ois ollu hilijasta niin mää oisin nukahtanu.* (M36b.)

Vammautunut itse ei välttämättä ymmärrä tilannettaan ympäristöä enempää. Hän saattaa olla hidas, väsynyt ja sitä myöten kömpelö ja tehoton työntekijä. Vaikka äly vaikuttaisi toimivan entiseen malliin, ei työ silti onnistu. (Vrt. Aivovamman saaneen opas 2009; Tenovuo 2010; Vilkki 1992.) Tuloksena voi olla masennusta, epätoivoa, luovuttamista, turhautuminen ja eläke, minkä seurauksena ovat itsensä tarpeettomaksi tunteminen, työn jättämä tyhjä tila elämässä, perheroolin radikaali muutos tai vaikeudet ihmissuhteissa. (Vrt. Aivovammat 2008; Nochi 1997; Powell 2005; Vilkki 1992.) Kierre voi tuntua loputtomalta. *En mää pidä itteeni minään. Mut on ihan kitumaan tänne jätetty [...] Mä olen aina pitäny mielessäni tai niinku alitajunnassa, että ihminen ei oo ihminen, ellei käy töissä. Just ku mä en pysty käymään, antaa mulle aikamoisen leiman [...] tosimies käy sentään töissä [...] sillä on ihan älyttömän iso rooli mun elämässä. Sillon ku töissä kävi, niin ei sitä ees ajatellu. Komennushommia, pitkiä päiviä, ei ehtiny ajattelemaan, jatkuvasti vaan töitä...tajus vasta jälkeen päin kuin iso asia se oli, ku sen menetti.* (M32.)

Vaikeudet hoidossa ja työhönpaluussa

Kun töistä poissaolon pituus kasvaa, vähenee todennäköisyys työhönpaluusta (Krause, Dasinger & Neuhauser 1998). Gamborgin, Elliotin ja Curtisin tutkimuksessa sairauspoissaoloissa jo puolen vuoden poissaolo vähentää työhönpaluun 50 prosenttiin, ja vuoden poissaolon jälkeen vain 10–15 prosenttia palaa töihin. (Gamborg, Elliot & Curtis 1992.) Työntekijät, jotka eivät etene töihin odotetun mallin mukaisesti, jäävät kiinni syyllistämisen kulttuuriin, jossa heitä syytetään pitkästä toipumisesta. Lisäksi heidän yritykset neuvotella ja kontrolloida työtään nähdään vastarintana. (Headley 1989.)

Työstä poissaolon pituus on keskeinen kysymys aivovammoissa. Yhtäältä pitentynyt poissaolo vähentää paluun todennäköisyyttä, toisaalta liian varhainen paluu voi tuottaa tulkinnan työkyvyttömyydestä, vaikka mahdollisesti vielä jatkuva toipuminen parantaisi työkykyä. (Vrt. Aivovammat 2008.) Beardwoodin, Kirshin ja Clarkin (2005) tutkimuksessa eri tavoin vammautuneet työntekijät kokivat vaikeuksia diagnoosin saannissa, asianmukaiseen ja oikea-aikaiseen hoitoon pääsyssä ja oman hoitonsa kontrolloinnissa. Työntekijät joutuivat kiertämään lääkäritä lääkärille, minkä tuloksena yksi lääkäri suosittelee yhtä ja toinen toista hoitoa (Ibid., 39).

Aineistossani ilmenee muun muassa vakuutusyhtiön lääkäreitten ja hoitavien lääkäreitten väliset erot diagnosoinnissa ja hoitosuosituksissa. *Se on ollu [...] kolme kuukautta nyt vakuutuslautakunnssa. Neljä kertaa tuli kielteinen päätös [...] oon elokuusta saakka soittanu sinne ja sieltä pyydettiin päänkuvat, vanhat ja uudet ja neurologin lausunto, Käpylän lausunto ja hoitavan ensilääkärin lausunto [...] se on se, ku se lähti alunperin väärille raiteille siellä poliklinikalla [...] ku ne ei tutkinu tarkkaan mua elikkä ei kuvannu. Tää kuvantamissyhteemi ois ollu kaiken a ja o [...] ei tehty mitään päänkuvauksia eikä todettu, että potilas oli*

mitenkään erikoinen, vain hyvin järkyttynyt [...] vakuutusyhtiölle se haittaa, ku ei heti kuvata [...] että kun ei kuvissa näy, niin he väittää, että ei oo mitään sattunukkaan. Silti mulla on Käpylästä lausunto, että pysyvät haitat on olemassa [...] täällä on vaikka kuinka näitä lausuntoja. (M56.)

Työhönpaluussa on osin kyse pyrkimyksestä rakentaa oma itseys ja elämä ehyiksi. Tuttu ympäristö ja toiminta sekä työn tuottama kokonainen elämäntilanne rakentavat konkreettisella tavalla itseä ja oman elämän raameja ymmärrettäviksi ja hyväksyttäviksi. Työhönpaluu on monimutkainen prosessi, joka edellyttää työnantajien, työntekijöiden, terveydenhuollon, korvauksista huolehtivien viranomaisten ja kuntoutusjärjestelmän mukana oloa ja yhteistyötä (Beardwood, Kirsh & Clark 2005, 46). Vammautuminen ei ole pelkästään vammautuneen yksilön asia, vaan koskettaa myös hänen läheisiään sekä terveydenhuollon toimijoita, viranomaisia ja yhteiskuntajärjestelmää.

Selviytymisstrategioita työodotusten kohtaamiseen

Vammautunut käyttää useita strategioita pyrkiessään säilyttämään itsetuntemuksen kokemuksen. Vamman (merkityksen) vähättely on yksi käytetty strategia, jolla vammautunut pyrkii vähentämään eroa muihin ja lisäämään samankaltaisuutta ei-vammautuneisiin. Eräs Nochin tutkimuksen haastateltavista kertoo, kuinka kaikki kaatuvat joskus ja lyövät päänsä. Toisaalta vammaa saatetaan käyttää myös positiivisessa tarkoituksessa pyrittäessä erottautumaan psyykkisesti sairaista tai jälkeenjääneistä. Tällöin ulkoisen voiman aiheuttama vamma näyttäytyykin positiivisena, itseen kuuluvana asiana, joka toisessa tilantessa on jotain itsen ulkopuolista, ei itseen kuuluvaa. Suhteessa psyykkisesti sairaisiin ihmisiin, aivovamma voidaan tulkita tahraksi tai heikoksi kohdaksi terveessä kokonaisuudessa, kun taas psyykinen sairaus tai jälkeenjääneisyys ovat poikkeavia tai epänormaaleja kokonaisuuksina. Tästä näkökulmasta aivovammautunut on vain määrällisesti (*quantitatively*) erilainen – ei laadullisesti (*qualitatively*) erilainen – kuin ei-vammautunut. (Nochi 1998, 874.)

Vammautunut voi kokea saavansa yhteiskunnalta tai toisilta ihmisiltä viestin, että hän ei olekaan se henkilö, joka luulee olevansa. Tällainen viesti kieltää vammautuneen omakuvan validiteetin ja leimaa hänet negatiiviseksi. Vammautunut voi kokea myös yhteiskunnan luokittelevan tai kategorisoivan häntä vamman perustella kieltäen samalla hänen yksilöllisyytensä. Kahden tai useamman minäkuvan epäjohtamukaisuus, mikä liittyy itsen kadottamisen kokemukseen, näyttää tulevan ilmeisemmäksi, kun sitä peilataan suhteessa muihin ihmisiin. (Nochi 1998, 873.) Vammautuneen leima asettuu vastakkain ainutlaatuisuuden kanssa, jolloin vammaisuus edustaa pakotettua kategoriaa ja ainutlaatuisuus vapautta ja/tai rajattomuutta. *Mää häpesin kato mulla oli se juttu sillon et mä asusin siel työpaikkani pihalla, siinä omakotitalos, niin mä häpesin lähtee kuule sielt kävelemään ku toiset oli töis ja mä tiesin et niil oli kiirus ja lähde siin nyt sit ulkoilemaan ku eihän mul ulospäin näkyny sit enää mittään [...] emäntä oli tehny lausuntonsa musta.* Haastattelija: *Minkälainen sieltä sitten tuli se lausunto?* Haastateltava: *Et ei ole kykenevä.* (N58.)

Luokittelun ja ainutlaatuisuuden dynamiikan sotkee sosiaaliturvajärjestelmä, jonka ehdoilla toimittaessa vammautunut pyrkii tulla luokitelluksi vammautuneen kategoriaan siihen kuuluvine piirteineen, jotta hän saa jonkin sosiaalisen tai taloudellisen etuisuuden (ks. Nochi 1998, 873–874). Toisaalta vammautunut voi kokea epäreiluutta siinä, että häneltä evätään esimerkiksi jokin kuntoutus, koska häntä ei luokitella tarpeeksi vammaiseksi tai tietyllä tavalla vammaiseksi (vrt. Radley & Billig 1996). Vammaisen luokka ja *stigma* sekä yksilön ainutlaatuisuus ja vapaus näyttävät muodostavan monimutkaisen pelin. Pelin pelaaminen ei välttämättä näyttäydy vammautuneelle vapaaehtoisena, mutta hän pyrkii pelaamaan peliä niin hyvin kuin osaa. Tällaiseen pelin pelaamiseen voi liittyä alistumisen, nöyryytyksen ja häpeän tunteita, vaikka henkilö pelaisikin peliä mieluummin kuin olisi sitä pelaamatta.

Viime kädessä kyse on mukaanottamisen (*inclusion*) ja poissulkemisen (*exclusion*) vaihtoehtoista, joita vammautunut pyrkii tilanteittain seuraamaan. Jossain tilanteessa tiettyyn kategoriaan kuuluminen on etu ja tavoiteltavaa, toisessa tilanteessa taas ei. Tällainen peli ei ole suinkaan riskitöntä, vaan voi aiheuttaa esimerkiksi vammautuneen itsekuvan validiteetin menetyksen ainutlaatuisena yksilönä. (Vrt. Nochi 1998, 874.)

Muokkautuvan työelämän tarve

Aivovammautuneen työhönpaluun kysymys on monitahoinen. Työhönpaluun epäonnistuessa syynä voivat olla vammautumisen henkilölle aiheuttamat moninaiset fyysisiin, kognitiivisiin, psyykkisiin, emotionaalisiin ja sosiaalisiin kykyihin liittyvät oireet (vrt. Hart ym. 2006, 468; Ouellet, Morin & Lavoie 2009, 262). Työhönpaluu tai työkokeilu voi tapahtua liian varhaisessa tai myöhäisessä vaiheessa, jolloin se voi aiheuttaa stressiä, masennusta tai sopeutumisongelmia. (Aivovammat 2008; vrt. Tenovuo 2010.) On huomattava, että tilanne muuttuu ja tilannetta voidaan muuttaa valmennuksella, terapialla tai työn sopeuttamisella (vrt. Aivovammat 2008). Mikäli työnantaja ei ole sopeuttanut toimintaansa tai vammautuneen työnkuvaa muuttuneeseen tilanteeseen, voi paluu käydä vaikeaksi tai mahdottomaksi. *Mä kävin kuitenkin kaikki työkokeilut ku aina joku sano sitä että kokeile työkokeilua mulla oli kaks kertaa työkokeilu siellä [...] missä mä olin osa-aikatoissa koulun ohella ja toinen kesti..kymmenen minuuttia ja toinen vähän vähemmän aikaa [...] se kevennettiin sillai, että kaikki raskaat oli jätetty pois mutta se oli liian, raskasta sitten vielä ja sit ku..mä en tienny ehkä, nyt tietty aikaa on kulunu, nyt tietää semmoset liikerajotukset, mä en tee, mitään semmosta mistä mulle lähtee taju...mutta ensimmäisenä kolmena vuotena niin en mä osannu...arvata, ku oli tottunu liikkua kuitenkin kaksikymmentä vuotta ihan normaalisti niin...sitte ois pitäny vältteleen jotain tiettyjä...no vaikka ihan kääntymistäki. (N30.)*

Työnantajat suhtautuvat epäilevästi vammaisten työntekijöiden työllistämiseen. Osatyökykyisen henkilön tarve ohjaukselle, joka huomioi hänen ainutlaatuisen ja vammaryhmäkohtaisen tilanteensa, on selkeä. Ohjauksen on tarpeen ulottua työkokeilun suunnitteluun, työpaikan etsimiseen, työn opastukseen ja seurantaan. Myös työnantajaa on tuettava niin taloudellisesti kuin neuvonnallakin. (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 11.)

Sovitellut työratkaisut ovat monelle aivovammautuneelle ainoa mahdollisuus työelämään. Soviteltu työratkaisu vaatii työnantajalta sitoutumista vammautuneen työntekijän tilanteen kartoittamiseen, työtehtävien tilanteen mukaiseen suunnitteluun ja työn suunnitelman mukaiseen toteuttamiseen (vrt. Aivovammat 2008; Ouellet, Morin & Lavoie 2009). Eräs haastateltava kuvaa omaa työnteon tapaansa seuraavasti: *Mää nään kaiken ja sitte mun pitää kirijottaa se ylös, että mulla on, tekevä...mulla on niinkö tekevä muisti kaikista paras. (M25.)*

Yksi mahdollinen suunta suomalaisen työelämän kehittämisessä on se, että joustavuutta pyritään lisäämään työelämään paluussa työnkuvan ja työn mukauttamisen, mutta myös työpaikan suhteen. Jos asenne on se, että työelämään ei tarvitse tai voi palata, ellei onnistu palaamaan juuri samoihin tehtäviin juuri samalla tuloksella kuin ennen poisjääntiä, niin varmasti työelämästä jää valtavasti työvoimaa pois. On osattava hakea myös soviteltuja ratkaisuja. Sovitellut ratkaisut eivät tarkoita sitä, että yrityksen johtajasta tulee vammautumisen jälkeen kirjeiden postittaja. On huomioitava myös henkilön primaari suoritustaso, mutta siihen ei saa takertua liian tiukasti. Ihminen tarvitsee työllä saavutettavaa itsensä tarpeelliseksi kokemisen tunnetta, jonka voi täyttää myös muu kuin täsmälleen sama työ, jota henkilö teki ennen vammautumistaan. Tapauskohmainen käsittely on tarpeen. On tärkeää, että kokeiltavat työratkaisut sovitellaan ja päätetään yhdessä työntekijän, työnantajan ja kuntoutuksen edustajan kanssa. (Vrt. Aivovammat 2008; Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008.)

Työ osana elämää

Työ on keskeinen suomalaista yhteiskuntaa määrittävä arvo. Työ tuottaa paitsi toimeentulon, myös itsensä tarpeelliseksi kokemisen tunteita. (Vrt. Misukka 2009; Moilanen 2008.) Vammautuneen tilannetta ja kuntoutusta arvioivien ja järjestävien tahojen vastuu on suuri. Kyse on vammautuneen elämänlaadusta, jonka usein keskeisenä osana on työ (ks. Kreutzer ym. 2003; Ouellet, Morin & Lavoie 2009). Toisaalta eläke voi olla joissain tilanteissa pelastus työelämässä ahdinkoon joutuneelle vammautuneelle. Eräs haastateltava kuvaa, kuinka kuntoutuslaitoksen neuropsykologi ”möi” hänelle eläkkeelle jäämisen idean neljän viikon kuntoutusjakson aikana: *No mullahan kävi niin hyvä tuuri että...mun neuropsykologi sano jatkokuntoutusjakson ensimmäisenä päivänä, että ei tarte palata enää työhön, ja hyvä tuuri oli siinä, että mä sain sen neljän viikon ajan sain...pureskella tunnin päivässä, pureskella sitä asiaa. Sen jälkeen mä olin ostanu sen idean ja mun tehtäväksi jäi vaan myydä se muille ihmisille.* Haastattelija: *Miten sää suhtau'uit siihen ku se sano sulle eka kertaa, että ei susta taija olla töihin?* Haastateltava: *Se oli semmonen pesu ja linkous vaihe...sitä puitiin...ja se myi sen idean mulle sillai, että mieti, että sä oot nyt vapaa, että sä voit nyt tehdä kaikkea mitä sä haluat, mitä oot aina halunnu tehdä...fine, se oli hyvä pointti [...] piti keksiä kaikenlaista sisältöä elämään [...] Haastattelija: ku se sano sulle, että sinusta ei ole töihin, niin mikä sun eka reaktio oli?* Haastateltava: *Haista vittu...sillai, että onhan musta johonki [...] pakkohan se on löytää paikka tässä maailmassa [...] se oikeestaan sano, että kato nyt sua. Miten niin? Sähän oot ku sähköinen. Et pysy asiassa ollenkaan...eihän susta oo työhön. Eihän oo tarkoitus, että sää rupeat sontaa luomaan, vaan sää pääset entisiin hommiis, siitä tässä on kysymys. Mä että aijaa, eikö jotain muuta vois keksiä? Ei, ku tää yhteiskunta on tällainen...että pitää pystyä edelliseen duuniin. (M39b.)*

Työstä luopuminen on suuri muutos ihmisen elämässä. Paitsi itse vamman tuottamaan elämän ja persoonan muutokseen, vammautuneen on sopeuduttava useissa tapauksissa myös työstä luopumiseen. Monelle ajatus on aluksi vaikea, kuten ylläoleva lainaus osoittaa, mutta myöhemmin eläke voi tuntua paremmalta ratkaisulta kuin työelämässä jatkaminen. *Oli se jännä, että ensiksi oli semmosta, että mää en tuota, ensiksihän se oli tietenki rankkaa. Kyllä kai se tämä sairastu- vammautuminenki vettää mielen- että mää...kyllä kielsin kaikki läksiäisjuhlat minulle järjestämästä ja tämmöset. Mää tiesin, että mää en olis kestäny niitä...oisin vaan itkiä vollottanu siellä, mutta nyt minä ite asiassa oon nähny voimani, että ei tämä riitä työhön enää...että kyllä näin on hyvä. Kyllä minä oon elämäntyöni tehenny ja...nyt on eläke paikallaan. (N52.)*

Mikäli työ ei ole järjestämässä arkipäivää sekä vapaa-ajan ja työajan vuorottelua tietynlaiseksi, joutuu ihminen pohtimaan näitä aiemmin automaattisesti työn järjestämiä asioita nyt yksilöllisesti oman elämänsä toteutumana. Samalla tavoin kuin ihminen oppii kävelemisen automaattiseksi toiminnoksi, joka tapahtuu ilman tietoista ajattelua, myös työ järjestää elämänrytmin sellaiseksi, että se rajaa muiden toimintojen harjoittamista tiettyyn tilaan ja tietyllä tavalla toteutettaviksi. (Aivovammat 2008; Ouellet, Morin & Lavoie 2009, 262.) Jos aiemmin työn rajaama tila muuttuu nyt työn puuttumisen vuoksi lähes rajattomaksi, joutuu yksilö pohtimaan toimintaa suhteessa elämänsä kokonaisuuteen ja sen muihin toimintoihin. Hän joutuu tiedostamaan olemisensa ja elämänsä automaatiota paljon selkeämmin, mitä vaatii myös nykyinen työelämä. *Ku toiset meni aamulla töihin, niin must tuntus pahalta se, että mää en voinu mennä itse ja sit ku mää asun siin yksin, niin se oli ainut mun semmonen ajankulu ja ku mää tykkäsin tehdä töitä ja mää tykkäsin olla siellä töis...ja mää sanosin aina et olis päiväl joku lukujärjestys ku mää huomasin sen et olin semmonen etten saanu toimeks vaikka mun kuin piti niinku itelle ruokaa [...] Sillon ku oli työelämäs niin sillon oli – menit aamulla töihin sillon ku ei ollu vuorotyöt. Kesällä oli vuorotyöt, mutta normaalisti me menttiin kaheksas töihin ja päästiin sit neljältä pois niin sit ne kototyöt ku tuli siihen kottiin niin ne oli pakko tehdä siin pienes ajas, ku ei ollu muuta aikaa, mut nyt mää aina ihmettelin sitä ku mul ei tullu mittään tehtyy ku ei päiväl eikä elämäl ollu lukujärjestystä, että sillon ku sen tiesi, että nyt se on tosa ajas sit tehtävä. (N58.)* Lainaus kuvastaa kuinka työ

rytmittää ja määrittää voimakkaasti elämän tapahtumia ja järjestystä (vrt. Aivovammat 2008; Ouellet, Morin & Lavoie 2009). Työ asettaa raamit, joiden puitteissa ihminen toimii ja kokee, ettei hänellä ole juurikaan vaihtoehtoja.

Ilman työtä yksilön onnistumisen ja tarkoituksen kokemisen tunteet rajoittuvat perhe-elämän ja harrastusten piiriin. Vammautuneilla rajoittuvat monesti myös nämä elämänalueet esimerkiksi ihmissuhteiden katkeamisen tai harrastusten loppumisen myötä. (Vrt. Tenovuo 2010.) Ihmissuhteet voivat katketa paitsi vammautuneen persoonan muuttumisen vuoksi, myös oman roolin perheessä muuttumisen vuoksi esimerkiksi palkkatulojen puuttumisen ja huonon jaksamisen seurauksena (ks. Aivovammat 2008; Powell 2005). Harrastukset voivat puolestaan loppua paitsi fyysiseen mahdottomuuteen jatkaa harrastusta, myös vammautumisen tuottaman mielialan muutoksen tuottamaan vaikutukseen kokea harrastus mielekkäänä ja haluttavana sekä niinikään persoonan muutokseen, joka ei tue harrastusta. *Sitte ku oli peli...niin siellä huomas, että ei...oo enää niin nopia eikä tekniikkaa ja ku tulee kaksinkamppailu...niin ei uskalla mennä, ei uskalla mennä kaksinkamppailuihin.* (M36b.)

Työ on siten tekijä, joka rakentaa osaltaan koko muuta elämää joskus hyvinkin merkittävällä tavalla. Työstä poisjäänti ei siis ole pelkästään työpalan leikkaamista koko elämänsästä pois, vaan sitä voi verrata äärimmillään koko kakun sotkemiseen tai rikkomiseen. Jos työpala leikataan elämän kakusta, loppukakku ei pysykään kasassa samanlaisena kuin kakku olisi samanlainen kuin kokonaisena, nyt vain ilman työpala. Loppukakun kokonaisuus muodostuu erilaiseksi.

Eläkeläisyyden monimutkainen kysymys

Eläkeläisyyteen liittyy henkilön kyky ja tarve työntekoon. Vammautuneen oikeudet suhteessa hänen haitta-asteeseensa on keskeinen kysymys. Lääkäriin eläke diagnoosin taustalla on usein laaja selvitys vammautuneen elämäntilanteesta ja kyvyistä. Näihin suhteutettuna työhönpaluu nähdään kohtuuttomana ja eläkeläisyys kohtuullisena. Unohtua saattaa eläkeläisyyden ja työn puutteen seuraukset vammautuneen elämässä. Vammautunut putoaa päivää rytmittävästä sekä tarpeellisuuden ja itsensä toteuttamisen tunteita tuottavasta toiminnasta. Syntyy tyhjiö, joka on täytettävä jollain muulla toiminnalla (ks. Nochi 1997). Vammautunut putoaa niin ikään taloudellisesta toimeentulosta, mikä saattaa aiheuttaa hänessä riippuvuuden tunteita (vrt. Beardwood, Kirsh & Clark 2005). Oman roolin perheessä muuttumisen lisäksi myös työyhteisön sosiaalinen piiri katoaa. Samoin voi käydä muulle sosiaaliselle piirille. (Vrt. Aivovammat 2008.) Ulkopuolisuuden kokemukseen apua voidaan hakea muiden vammautuneiden seurasta, mutta sen ulkopuolella on edelleen muu elämä, johon työ keskeisesti kiinnittyy.

Useat haastateltavat (M39b, M56, M36b, M23, M25) tuovat esille eläketulot työn tekemisen motivaatiota vähentävinä: *Tottakai se on nyt...sinänsä tarkoitus...työllistyä mutta, mullahan kumminki on täyspäiväset ne tulot.* (M25.) *Yhtäkkiä lähtisin niinkö opiskelleen...niinkö jo työhön valmistavaan koulutukseen ja mää valamistuisin ja lähtisen työelämään niin...se vois yhtäkkiä vettää tuota vakuutusyhtiö..maton alta.* (M23.) *Rehellisesti sanoen mää toivon, et mä pääsisin eläkkeelle [...] vakuutusyhtiön kautta tulis se tapaturmaeläke ja kyllä mulla tekemistä on.* (M36b.) *Teen mää sitten mitä hyvänsä, mikä verokirjoille menee, niin kaikki vähennetään siitä korvauksesta pois. Onko mun mitään järkeä tehdä yhtään mitään?* (M56.) *Mut en mä varmaan työllisty, eihä se oo tarkoitus.* Haastattelija: *Miksi?* Haastateltava: *No...tota...mulla on eläke.* (M39b.) Toisin sanoen, yhteiskunnallinen järjestelmä ei kannusta vammautuneita – eläkettä saavia henkilöitä – työntekoon, vaikka toisaalta työ koetaankin elämän mielekkyyttä lisäävänä tekijänä. Palkka on kuitenkin siinä määrin motivoiva tekijä, että jollei henkilön työpanos voi ylittää eläketuloja ilman kohtuutonta vaivaa, ei työnteko motivoi tarpeeksi. (Vrt. Eriksson 1998, 2–3.)

Aivovammat sattuvat usein aktiivisille ihmisille (vrt. Ryu, Cullen & Bayley 2010, 84). Moni haastateltavista kokee olleensa ahkera ja hyvä työntekijä tai työssään elämäntehtävänsä toteuttava ihminen (M59, M41, N61, N33, N52, N58, N54, M56, M32). *Ku on ikänsä aina joutunu tekemään kaikki. Ennen onnettomuutta olinko minä viis vuotta kahta työpaikkaa vettiin ja kaikki kesälomat töissä.* (N54.) Hyvällä työmoraalilla halutaan kenties korostaa oikeutusta nykyiseen eläkeläisyyteen. Itsen näkeminen hyvänä ja ahkerana työntekijänä piirtää myös kuvaa hyvästä ihmisarvosta. Eräs haastateltava kuvaa kuinka kokee ihmisarvon määrittyvän selkästi työnteon kautta myös muiden silmissä: *Vaikka mä tein kaheksankyt tuntista viikkoa, niin sillon kyllä kaikki nosti hattua ja terve ja näkeehän suakin vielä joskus ku yötä myöten paino tuolla, aina silmät ristissä melekein, niin sillon oli ihan hyvä ja oli kaikien niinku saatavilla ja näin. Ei kukaan puhunu et onks sulla väsymystä ja muuta vastaavaa, vaikka sitä oli [...] ja on siinä, periaatteessa mä sanon, että se on pelkkää kateutta, ku moni näkee tän että se on vaan tuota...jääny pois töistä oma-alotteisesti ja sillä on muka niin palijo rahaa, että sillä on vara olla pois, mutta ei se nyt ihan näin ole.* (M56.)

Kulttuurisesti oikean työmoraalin mukaista on haluta ja pyrkiä takaisin työelämään vammautumisen jälkeen (vrt. Allard 1983; Moilanen 2008). Varsinkin jos vammautunut toipuu fyysisesti hyvin, on työhönpaluun pyrkimys itsestäänselvyys. Moni vammautunut kuvaakin omaa haluaan ja tarvettaan palata työelämään: *Oisin halunnu mennä töihin kamalasti, mutta- ja ensin mua kuntoutettiin niinkö työelämään mutta...sitten vaan jotenki se sitte kääntyi ja jostain papereista mää luin että, et mää oon kyllä..toipunu yllättävän hitaasti.* (N61.)

Työn merkitys määritty selkeästi myös palkkatyön, ”oikean” työn kautta (vrt. Eriksson 1998, 2–3). Moni vammautunut eläkeläinen tekee vapaaehtoistyötä, mutta vapaaehtoistyön arvo voidaan kokea erilaiseksi verrattuna palkkatyöhön: *mää olin yhes paikka vapaaehtoistyössä [...] Haastattelija: No minkälaista se oli se homma? Haastateltava: No täyttä paskaa [...] sillon ku mää ihminen olin, mää olin tottunu tekemään niin palijo eri työtä. Se oli niin vaatimatonta, mitä mä tein. En mää ollu niinkö itte tyytyväinen [...] näin jälkeensä miettiny, että kyl mun täytyy olla aikamoisen tyhmä [...] mä en saanu siitä ite mittään, kunhan vaan kävin [...] unohti sen, että mikä on työn luonne [...] jotenki tulee niin mitätön olo, jos työn nimi ko on vapaaehtoistyö. Se antaa heti semmosen ihmekaiun, että ei tämä ei oo työn tekemistä [...] ku vapaaehtoistyössä joku käy, niin kyllä siinä on tietynlainen leima, et ihminen ei pysty n s normaaleihin töihin [...] se on kuitenkin aika syvällä takaraivossa jatkuvasti mielessä, että punttisalille pitää ehtiä [...] ku ei jaksanu tehdä molempia [...] Haastattelija: Tuleeko sulla siitä salilla käynnistä sitte tavallaan vähemmän mitätön olo? Haastateltava: Tulee [...] loppuun asti totuin itteäni vetämään, että on niinkö tosi vetämätön olo, ku tulee takasin kotiin [...] antaa jonkunlaista tyydytystä. Ei niinkö ajattele sitä, että kuin kurja ihminen täs oikein on...ei jaksa ajatella.* (M32.) Lainauksessa tulee esille haastateltavan kokema mielekkyys itselle tärkeän harrastuksen parissa, kun taas vapaaehtoistyö ei tuo minkäänlaista tyydytystä etenkin suhteessa palkkatyöhön. Harrastuksen kauttakkin koettu tyydytys tosin toteutuu siten, että itsensä uuvuttamisella omaa ”kurjuutta” ei jaksa ajatella.

Eläkeläisyys näkyy aineistossa yhtäältä ikävänä pakkona, jonka vammautunut on joutunut hyväksymään osaksi elämäänsä. Toisaalta usea haastateltava (N35, M48, M36b, N52, M50, M39b) tuo esille eläkeläisyyden hyvänä asiana. Eräs haastateltava kuvaa eläkeläisyyttä jopa tavoitteenaan: *Ku siinä pari kaveria jäi eläkkeelle muutenkin, niin olin puhunu, että perhana ku määkin pääsisin jotenki eläkkeelle...niin työkaveri sano, että mää kuukautta ennen ku sattu kolari [...] minä että perhana ku mulla kävi kyllä hyvä säkä.* (M50.)

Lopuksi

Aivovammautuminen tuottaa usein suuren muutoksen vammautuneen ja hänen lähipiirinsä elämään. Vammautuneen työkykyä ole helppo ennustaa ja määritellä, koska aivovammoissa jälkiseuraukset voivat olla hyvin moninaiset ulottuen aina fyysisiin, kognitiivisiin, sosiaalisiin,

emotionaalisiin sekä persoonaa ja käyttäytymistä koskeviin muutoksiin. Plastisena elimenä aivot toipuvat pitkään ja kuntoutumista voi jatkua useiden vuoden ajan hyvinkin yksilöllisesti ja vaikeasti ennustettavasti. Vammautuneen omalla aktiivisuudella voi vaikuttaa monessa tapauksessa merkittävästi kuntoutumiseen.

Aivovammautuneiden työkyvyn kannalta keskeisiä ovat kognitiiviset, sosiaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät kyvyt, jotka ovat monesti näkymättömiä oireita eli niitä ei voida nähdä vammautuneen ulkoisessa olemuksessa eikä niitä voida suoraan liittää tiettyyn toimintoon. Vammautuneella voi olla merkittäviä puutteita selvittää työelämän vaatimuksista, vaikka hän päällisin puolin näyttäisi ja vaikuttaisi terveeltä. Tämän vuoksi hänen työkykyään arvioidaan monessa tapauksessa virheellisesti hänen fyysisen toimintakykynsä perusteella ja monet ulkoisessa olemuksessa näkymättömät ongelmat jäävät piiloon.

Jos sairaala- ja laitosjaksot ovat jatkuneet pitkään, jää työikäinen kuntoutuja suurella todennäköisyydellä työkyvyttömyyseläkkeelle. Toisaalta kuntoutumista voi tapahtua useita vuosia eli työkykyä voi olla syytä arvioida myöhemmin uudelleen. Työelämään kiinni pääseminen on merkittävää kuntoutuja koetun elämänlaadun kannalta. Paitsi parempi toimeentulo, työn seurauksena on yleensä myös sosiaalisen elämän ja elämänrytmin parantuminen. Arkipäivän rytmitys työn avulla auttaa esimerkiksi aivovammautuneiden usein kokemaan masennukseen. Niin ikään aivovammautuneilla esiintyvä oiretiedostamattomuus voi korjautua tutussa ja säännöllisessä työympäristössä. (Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus 2008, 13.)

On tärkeää, että työkokeiluja järjestävät toimijat ovat perehtyneet riittävästi aivovammoihin, jotta työkokeilut ja -järjestelyt voidaan rakentaa tarkoituksenmukaisiksi. Myös työnantajalle on annettava riittävästi tietoa ja huomiotava työnantajan taloudellinen panostus esimerkiksi yhteiskunnan tai vakuutusyhtiön järjestämän korvauksen muodossa. Kohtuullinen taloudellinenkin panostus on kokonaisuutena kannattava, jos vammautunut saadaan mukaan tuottavaan työtoimintaan, joka tuottaa hänelle mielekkyyden ja tarpeellisuuden tunteen kautta elämänlaadun paranemista ja sitä myöten vähentynyttä sairastavuutta ja vähentyneitä terveydenhuollon kustannuksia.

Aivovammautuneihin kohdistuu monia ennakkoluuloja, mikä myös vaikeuttaa heidän työllistymistään. On tärkeää, että työtoiminnassa yhteiskunnallisella tasolla tehdään myös valistustyötä, mikä karsii turhia ennakkoluuloja työantajien ja myös suuren yleisön keskuudessa. Eräs haastateltava kertoi tekevänsä valistustyötä henkilökohtaisesti, vaikka kohtasikin ikäviä ennakkoluuloja: *Mää näytän, ettei aivovammaa tarvi pelätä eikä- mää sen aattelin justiin, että aivovammanen ei oo hullu, niinkö mää näytän esimerkkilläni [...] en mää nyt kuvitellu ikinä, että mää nyt ihan terveeks...niin niin tää [...] mää kerroin sille ja sanoin, että mulla on aivovamma, mutta en mää oo hullu, että ei se vaikuta niin. Se katto sillai, vai niin, tähän malliin. Se on hirvee.* (N61.)

Kirjallisuusluettelo

- Aivovamman saaneen opas (2009) Tietoa aivovamman saaneelle ja hänen läheiselleen. 25.3.2009. [online] <URL: <http://ohjepankki.vsshp.fi/fi/5282>.> Luettu 12.12.2011.
- Aivovammat (2008) Käypä hoito 16.12.2008. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin, Suomen Neurologisen yhdistys ry:n, Societas Medicinæ Physicalis et Rehabilitationis Fenniae ry:n, Suomen Neurokirurgisen yhdistyksen, Suomen Neuropsykologisen yhdistyksen ja Suomen Vakuutuslääkärien yhdistyksen asettama työryhmä. [online] <URL: <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suositukset/naytaartikkeli/tunnus/hoi18020>.> Luettu 13.12.2011.

- Allard, E. (1983) Suomalaisen elämänmuodon tulevaisuus. Teoksessa J-P. Lappalainen, J. Okker, H. Rautkallio, J. Vesikansa & J. Vuorinen (toim.) *Tiede ja yhteiskunta*, 61. Korkeakoulu- ja tiedepoliittinen tutkimussäätiö. Porvoo: WSOY.
- Beardwood, B. A., Kirsh, B. & Clark, N. J. (2005) Victims Twice Over: Perceptions and Experiences of Injured Workers. *Qualitative Health Research*, Vol. 15, No. 1, 30–48.
- Eriksson, B. (1998) *Arbetet i människors liv*. Göteborg: Göteborg University.
- Gamborg, B. L., Elliot, W. S. & Curtis, K. W. (1992) Chronic disability syndrome. *Canadian Family Physician*, Vol. 37, 1966–1973.
- Hart, T., Dijkers, M., Fraser, R., Cicerone, K., Bogner, J. A., Whyte, J., Malec, J. & Waldron, B. (2006) Vocational Services for Traumatic Brain Injury. Treatment Definition and Diversity Within Model Systems of Care. *Journal of Head Trauma Rehabilitation*, Vol. 21, No. 6, 467–482.
- Headley, B. J. (1989) Delayed recovery: Taking another look. *Journal of Rehabilitation*, Vol. 55, No. 3, 61–67.
- Hyvärinen, M. (2010) Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Krause, N., Dasinger, L. & Neuhauser, F. (1998) An integrated model of psychosocial adjustment following acquired disability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 8, 113–139.
- Kreutzer, J. S., Marwitz, J. H., Walker, W., Sander, A., Sherer, M., Bogner, J., Fraser, R. & Bushnik, T. (2003) Moderating Factors in Return to Work and Job Stability After Traumatic Brain Injury. *Journal of Head Trauma Rehabilitation*, Vol. 18, No. 2, 128–138.
- Kuikka, P., Pulliainen, V. & Salo, J. (2008) Toiminnanohjauksen kliinisen arvioinnin haasteet. *Psykologia vsk.* 43, No. 4, 248–260.
- Lyhyt-suunnitelma-0908-aivovammakeskus (2008) Hanke kansainvälisen yksikön perustamiseksi Turkuun. Tapaturmaisten aivovammojen hoidon, tutkimuksen, koulutuksen ja ennaltaehkäisyn keskus. [online] <URL: www.vssh.fi/.../Lyhyt-suunnitelma-0908aivovammakeskus.pdf> Luettu 28.4.2009.
- Misukka, E. (2009) Työn merkitys kehitysvammaiselle. ”– en ruppee kuule ilimasta hommoo kuule tekemään”. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 181. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Moilanen, L-K. (2008) Talonpoikaisuus, säädyllisyys ja suomalaisuus 1800- ja 1900-lukujen vaihteen suomenkielisen proosan kertomana. Jyväskylä Studies in Humanities 105. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Muenchberger, H., Kendall, E. & Neal, R. (2008) Identity transition following traumatic brain injury: A dynamic process of contraction, expansion and tentative balance. *Brain Injury*, Vol. 22, No. 12, 979–992.
- Nochi, M. (1997) Dealing with the 'Void': traumatic brain injury as a story. *Disability & Society* Vol. 12, No. 4, 533–555.
- Nochi, M. (1998) "Loss of self" in the narratives of people with traumatic brain injuries: A qualitative analysis. *Social Science & Medicine* Vol. 46, No. 7, 869–878.
- Ouellet, M-C, Morin, C. M. & Lavoie, A. (2009) Volunteer Work and Psychological Health Following Traumatic Brain Injury. *Journal of Head Trauma Rehabilitation*, Vol. 24, No. 4, 262–271.
- Perttula J. (2000) Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. *Kasvatus* 5: 428–442.
- Powell, T. (2001) *Head Injury: A Practical Guide*. Milton Keynes. United Kingdom: Speechmark Publishing Ltd.
- Ryu, W. H. A., Cullen, N. K. & Bayley, M. T. (2010) Early neuropsychological tests as correlates of productivity 1 year after traumatic brain injury: A preliminary matched case-control study. *International Journal of Rehabilitation Research* 2010, 33: 84–87.
- Tenovuo, O. (2010) Tietoa Aivovammoista. [online] <URL: <http://www.ollitenovuo.com/75>>. Päivitetty 28.1.2010. Luettu 7.12.2011.
- Vilkki, J. (1992) Toiminnan ohjelmoinnin neuropsykologiset häiriöt. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 37/1992. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Äkillisten aivovaurioiden jälkeinen kuntoutus (2008) Fokuksessa aivoverenkiertohäiriöt ja aivovammat. Konsensuslausuma. 29.10.2008. Suomalainen lääkäriseura Duodecim ja Suomen Akatemia. [online] <URL: <http://www.duodecim.fi/kotisivut/docs/f231511789/kuntoutuksenkonsensuslausuma2008.pdf>>. Luettu 11.8.2011

Haastatteluaineisto

M55: Mies 55 vuotta. Haastattelu (2/3) 9.3.2007. Vammautunut 19-vuotiaana. Eläkkeellä.

M59: Mies 59 vuotta. Haastattelu (1/3) 1.3.2007. Vammautunut 53-vuotiaana. Eläkkeellä. Todettu työkokeilun jälkeen työkyvyttömäksi.

M41: Mies 41 vuotta. Haastattelu (2/4) 8.3.2007. Vammautunut 35-vuotiaana. Eläkkeellä.

M43: Mies 43 vuotta. Haastattelu (2/3) 11.3.2007. Vammautunut 20-vuotiaana. Eläkkeellä. Opiskellut tutkinnon vammautumisen jälkeen.

N61: Nainen 61 vuotta. Haastattelu (1/3) 13.10.2006. Vammautunut 48-vuotiaana. Eläkkeellä.

M36a: Mies 36 vuotta. Haastattelu (2/3) 6.4.2007. Vammautunut 18-vuotiaana. Eläkkeellä. Täysipäiväisesti vakuutusyhtiön kustantamassa työssä.

N35: Nainen 35 vuotta. Haastattelu (3/4) 6.7.2007. Vammautunut 16-vuotiaana. Eläkkeellä.

M23: Mies 23 vuotta. Haastattelu (3/3) 4.3.2008. Vammautunut 19-vuotiaana. Eläkkeellä. Suunnittelee tutkinnon suorittamista sopeutetulla opiskelulla.

N33: Nainen 33 vuotta. Haastattelu (2/3) 9.3.2007. Vammautunut 23-vuotiaana. Eläkkeellä. Koittanut palata vammautumisen jälkeen normaaliin työelämään.

M26: Mies 26 vuotta. Haastattelu (2/3) 8.3.2007. Vammautunut 17-vuotiaana. Eläkkeellä.

M48: Mies 48 vuotta. Haastattelu (2/3) 6.4.2007. Vammautunut 14-vuotiaana. Eläkkeellä.

M36b: Mies 36 vuotta. Haastattelu (2/3) 8.3.2007. Vammautunut 19-vuotiaana. Eläkkeellä. Täysipäiväisessä työkokeilussa vakuutusyhtiön kustantamana.

N25: Nainen 25 vuotta. Haastattelu (2/3) 9.3.2007. Vammautunut 14-vuotiaana. Eläkkeellä. Suorittanut peruskoulun loppuun ja opiskellut sopeutetusti tutkinnon vammautumisen jälkeen. Harjoittaa pienimuotoista yritystoimintaa.

M39a: Mies 39 vuotta. Haastattelu (2/3) 8.3.2007. Vammautunut 34-vuotiaana. Eläkkeellä.

N52: Nainen 52 vuotta. Haastattelu (2/3) 6.6.2007. Vammautunut 37-vuotiaana. Eläkkeellä.

M31: Mies 31 vuotta. Haastattelu (2/3) 8.3.2007. Vammautunut 26-vuotiaana. Eläkkeellä.

N58: Nainen 58 vuotta. Haastattelu (2/4) 24.3.2007. Vammautunut 45-vuotiaana. Eläkkeellä. Todettu työkokeilun jälkeen työkyvyttömäksi.

M50: Mies 50 vuotta. Haastattelu (3/3) 4.3.2007. Vammautunut 40-vuotiaana. Eläkkeellä.

N54: Nainen 54 vuotta. Haastattelu (2/2) 23.5.2007. Vammautunut 51-vuotiaana. Eläkkeellä.

M56: Mies 56 vuotta. Haastattelu (2/3) 9.3.2007. Vammautunut 51-vuotiaana. Eläkkeellä. Koittanut palata vammautumisen jälkeen normaaliin työelämään.

M39b: Mies 39 vuotta. Haastattelu (2/3) 8.3.2007. Vammautunut 32-vuotiaana. Eläkkeellä. Opiskellut tutkinnon vammautumisen jälkeen.

M25: Mies 25 vuotta. Haastattelu (1/3) 27.10.2006. Vammautunut 18-vuotiaana. Eläkkeellä. Opiskelee sopeutetusti tutkintoa.

M32: Mies 32 vuotta. Haastattelu (2/3) 9.3.2007. Vammautunut 23-vuotiaana. Eläkkeellä.

N30: Nainen 30 vuotta. Haastattelu (3/3) 20.4.2008. Vammautunut 24-vuotiaana. Eläkkeellä. Kaksi työkokeilua. Opiskellut sopeutetusti tutkinnon vammautumisen jälkeen.

Lähiesimiehet vaatimusten ristipaineessa: Miten turvaverkot viritetään?

Liisa Mäkelä, Riitta Viitala & Risto Sääntti

Vaasan yliopisto

.....

Abstrakti

Muutosten määrä ja vauhti on viime vuosikymmenien aikana jatkuvasti kiihtynyt, ja kehitys näyttäisi jatkuvan myös tulevaisuudessa. Tämä heijastuu yksittäisten ihmisten työhön kaikilla organisaation tasoilla. Erityisen selvästi muutokset vaikuttavat esimiesten työhön ja esimiehiin. Tavoitteenamme on tässä artikkelissa ensiksikin empiirisen aineiston pohjalta tarkastella esimiesten työssään kohtaamia ristipaineita ja monitasoisia haasteita. Tätä kautta pyrimme ymmärtämään heidän työnsä luonnetta ja siinä olevia asioita, jotka voivat uhata heidän hyvinvointiaan. Toiseksi pohdimme mahdollisuuksia vahvistaa heidän hyvinvointiaan osaamisen kehittämisen keinoin ja nostamme esiin muutamia kehittämismenetelmiä, jotka voivat lisätä ja kehittää esimiesten kykyä tarkastella asioita monipuolisesti sekä tutkia omia olettamuksiaan. Tällaisia kehittämismenetelmiä, joita lähijohtamisen valmennuksessa kannattaisi hyödyntää ovat esimerkiksi ongelmalähtöisen oppimisen menetelmä (PBL) ja työnohjaukselliset menetelmät.

Avainsanat: lähijohtaminen, esimiesten työhyvinvointi, osaamisen kehittäminen

Johdanto

Esimiehet joutuvat jatkuvasti selviytymään niistä haasteista, joita nämä eri organisaatiotahoilta tulevat tarpeet ja vaatimukset aiheuttavat, ja tämä osaltaan voi vaarantaa esimiesten psyykkisen hyvinvoinnin. Työelämässä vallitsee laaja yksimielisyyss siitä, että muutosten määrä ja vauhti on viime vuosikymmenien aikana jatkuvasti kiihtynyt, ja että kehitys jatkuu myös tulevaisuudessa. Tämä heijastuu yksittäisten ihmisten työhön kaikilla organisaation tasoilla. Erityisen selvästi muutokset vaikuttavat esimiesten työhön ja esimiehiin. Heidän työnsä on muutostilanteissa usein vaativaa ja paineista. Useimmiten he joutuvat hallitsemaan monia rinnakkaisia projekteja ja asioita, ja lisäksi uusia asioita on vietävä käytäntöön ja päätöksiä tehtävä aivan uudentlaisissa ja monimutkaisissa tilanteissa. Tämä kaikki johtaa helposti kuormittumiseen, joka heikentää esimiesten hyvinvointia ja aiheuttaa stressiä (Mohr & Wolfram 2010; Ilies, Dimotakis & De Pater 2010). Saman aikaisesti esimiesten toiminnalla on vaikutusta moniin asioihin, joista yksi on heidän alaistensa hyvinvointi (esim. Gilbreath & Benson, 2004; Sosik & Godshalk 2000). Se puolestaan heijastuu suoriutumiseen ja tuottavuuteen (Wright & Cropanzano 2000; Donald ym. 2005). Siksi onkin tärkeää, että organisaatioissa keskitytään tukemaan esimiehiä ja heidän hyvinvointiaan tärkeänä osana organisaatioiden inhimillisten voimavarojen kehittämistä (Mäkelä & Viitala, 2010; Viitala, Mäkelä & Hölsö 2011). Vaikka työelämän haasteet esimiehille ovat erityisen suuret ja heidän oma vaikutuksensa organisaatioissa koettuun työhyvinvointiin merkittävä, esimiesten omaan hyvinvointiin on kiinnitetty varsin

vähän huomiota tutkimuskirjallisuudessa. Keskustelua tarvitaan selvästi lisää (Mohr & Wolfram 2010; Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mäkikangas 2005; Salo 2008).

Esimiesten työhyvinvointia tukemalla vaikutetaan sekä heidän itsensä että heidän alaistensa hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Hyvinvointia puolestaan voidaan tukea monin eri keinoin, joista useimmin esillä lienee fyysisen työhyvinvoinnin parantaminen ergonomiaa, kuntoa tai fyysisiä työolosuhteita parantamalla. Melko vähän on puhuttu siitä, että myös osaamisen tulisi vastata mahdollisimman hyvin aina kulloisiinkin työn vaatimuksiin, jotta yksilö voisi suoriutua työssään hyvin. Väitämmekin, että puutteellinen osaaminen vähentää työn mielekkyyttä, aiheuttaa turvallisuusriskejä ja vie paljon energiaa. Jotta työhyvinvointia kyettäisiin edistämään osaamista kehittämällä, on tunnettava työn vaatimukset ja niiden muutokset sekä tarpeet tulevaisuutta silmällä pitäen. Esimiesten kohdalla yksi selkeä muutos liittyy ristipaineiden ja dilemموjen tuomiin haasteisiin työssä. Kiinnostuksemme kohdistuukin nyt lähijohtajien kohtaamiin ristipaineisiin, joilla katsomme olevan vaikutusta esimiesten psykologiseen työhyvinvointiin ja mahdollisuuksiin voida tukea heidän valmiuksiaan hallita paremmin näitä tilanteita. Tutkimuskysymyksemme on: *Millaisia erilaisia vaatimuksia esimiehet eri organisaatiotahojen suunnalta kohtaavat ja tämän lisäksi keskustelemme siitä, millä keinoilla voisimme tukea esimiesten valmiuksia kohdata muutostilanteille tyypillisiä ristipaineita ja tätä kautta edistää heidän työhyvinvointiaan?*

Tavoitteenamme on artikkelissa ensiksikin empiirisen aineiston pohjalta tarkastella esimiesten työssään kohtaamia ristipaineita ja monitasoisia haasteita. Tätä kautta pyrimme ymmärtämään heidän työnsä luonnetta ja siinä olevia asioita, jotka voivat uhata heidän hyvinvointiaan. Toiseksi pohdimme mahdollisuuksia vahvistaa heidän hyvinvointiaan osaamisen kehittämisen keinoin. Artikkelimme jatkuu seuraavaksi tiiviillä kirjallisuuskatsauksella koskien ristiriitojen ja dilemموjen luonnetta tämän päivän työelämässä, esimiesten työhyvinvointia ja johtamisen kehittämistä. Sen jälkeen esittelemme laadullisen tutkimuksemme toteutusta ja saatuja tuloksia. Päätämme artikkelin johtopäätöksiin ja ehdotuksiin jatkotutkimuksesta.

Esimiesten työ muutosten ristipaineissa

Esimiehisyiden tarve, mahdollisuudet ja luonne vaihtelevat tilannesidonnaisesti (Hollander 1978; Bouchikhi 1998). Esimiesten rooli riippuu myös laajemmasta sosiaalisesta rakenteesta kuin pelkästään esimiehestä itsestään tai alaisista: siihen vaikuttavat alaisten lisäksi myös esimerkiksi saman organisaatiotason kollegat ja yläpuolella olevat johtajat (Tsui 1984). Esimies joutuu tasapainoilemaan näiden asettamien rooliodotusten ja paineiden välimaastossa.

Esimiestyötä ja lähijohtamista voidaan tarkastella ristipaineiden tai dilemموjen näkökulmasta. Monet johtamistyössä kohdattavat tilanteet muodostuvat dilemموista, joissa vastakkaissuuntaiset ja samalla toistensa kanssa erottamattomasti yhteen kietoutuneet muuttujat vaativat yhtäaikaista huomiota. Tyypillisiä dilemموja ovat vastinparit lyhyt ja pitkä tähtäin, luovuus ja kuri, kustannustietoisuus ja kehittäminen, globaali ja paikallinen näkökulma, vahva tai joustava kulttuuri. Dilemmaan ei ole tarjolla yksiulotteista ratkaisua, vaan ristipainetilanteen molemmat ulottuvuudet on tarpeen huomioida samanaikaisesti. Tämä on haastavaa, koska yhden ulottuvuuden painottaminen syö samanaikaisesti toista. Johtamisessa ja esimiestyössä kohdattavien keskeisten haasteiden voidaan tulkita muodostuvan tämän kaltaisista erilaisista ristipaineista. Dilemma-ajattelun ymmärtäminen ja niiden huomioiminen tarjoaa esimiehelle tien ulos yksiulotteisesta kausaaliajattelusta kohti johtamistilanteissa kohdattavien haasteiden ja niiden välisen vuorovaikutuksen moniulotteisempaa ymmärrystä – ja kohtaamista. (Billig ym. 1988; Handy 1994; Evans ym. 2002; Sääntti 2003)

Esimiehet ja linjajohtajat ovat monien erilaisten vaatimusten risteyskohdissa organisaatioissa. Ylimmän johdon strategisten päätösten toimeenpano käytännössä on pääasiassa heidän vastuullaan (Mohr & Wolfram, 2010). Samaan aikaan alaisilla on hyvin käytännöllisiä ongelmia, joihin he toivovat esimiestensä huomiota, aikaa ja tukea. Esimiesten työhön vaikuttaa lisäksi joukko muita tahoja, kuten esimerkiksi luottamushenkilöt sekä sisäiset ja ulkoiset asiakkaat, joilla niin ikään on omat odotuksensa esimiestä kohtaan. Kaiken tämän keskellä esimiehet ja erityisesti keskijohtoon kuuluvat ovat ainakin osittain vastuussa omien alaistensa hyvinvoinnista ja vaikuttavat siihen joidenkin näkemysten mukaan jopa enemmän kuin mikään muu tekijä organisaatiossa (Fried & Tieg 1993; Moyle 1998; Gardner & O'Driscoll 2007; Baptiste 2008; Gilbreath & Benson 2004). Esimiesten roolin painoarvoa lisää se, että hyvinvoinnilla on todettu olevan yhteyttä organisaation suorituskykyyn (Cooper & Cartwright, 1994; Wright & Cropanzano 2000; Donald ym. 2005) ja siksi onkin tärkeää, että organisaatioissa kiinnitetäisiin huomiota esimiehiin ja heidän kykyihinsä sekä voimavaroihinsa tukea hyvinvointia työyhteisöissään.

Haasteena hyvinvoinnin edistäminen

Hyvinvointi organisaatioissa käsitetään useimmiten työntekijöiden fyysisenä ja/tai psyykkisenä terveytenä. Siihen liitetään laaja joukko sosiaalisia, psykologisia ja biologisia tekijöitä, jotka mahdollistavat ihmiselle itsenäisen, sosiaalisesti mielekkään elämän (Cartwright & Cooper 2009). Tässä artikkelissa rajaudumme tarkastelemaan psykologista hyvinvointia (ks. Robertson & Flint-Taylor 2009), joka perustuu kahteen keskeiseen tekijään: positiivisiin tunteisiin ja merkityksellisyyden kokemiseen (Fredricksonin 1998; Robertson & Flint-Taylor 2009; Robertson & Cooper 2010). Myönteisillä tunteilla on suosiollinen vaikutus yksilön hyvinvointiin ja sen kohenemiseen. Positiiviset tunteet eivät kuitenkaan yksin riitä hyvinvoinnin rakennusaineiksi, vaan lisäksi tarvitaan tunne siitä, että osallistuu johonkin, jolla on merkitystä ja tarkoitusta. Se ohjaa ihmisten toimintaa ja antaa toiminnalle mielekkyyden kokemuksen. Onkin esitetty, että hyvinvoinnin käsitteen tulisi sisältää sekä "ilon" että "tarkoituksen". Robertson ja Flint-Taylor (2009) ovat määritelleet psyykkisen hyvinvoinnin työssä *"The affective and purposive psychological state that people experience while they are at work"*.

Psykologiseen hyvinvointiin vaikuttavat yksilön suhteellisen pysyvät persoonallisuuteen liittyvät tekijät ja monet tilannetekijät töissä (Robertson ym. 2009). Keskeisiä työhön liittyviä tilannetekijöitä ovat muun muassa sosiaaliset suhteet työyhteisössä, työn ja yksityiselämän välinen tasapaino, työn määrä, kontrollin ja autonomian välinen suhde, käytettävissä olevat resurssit ja viestintä (Faragher ym. 2004). Lisäksi psyykkistä hyvinvointia voivat uhata organisaatioiden toimintaympäristöissä tapahtuvat muutokset, kuten maailmantalouden kriisit ja äkilliset negatiiviset muutokset markkinoilla. Organisaatioiden jatkuvat muutokset eivät voi olla vaikuttamatta niiden kaikilla tasoilla.

Johtamisvalmiuksien kehittäminen

Kuten edellä totesimme, muuttuvien vaatimusten ristipaineessa työskentely vaatii nykypäivän esimiehiltä paljon ja esimiesten hyvinvointiin liittyvät myös kysymykset heidän omasta osaamisestaan. Kun organisaatiossa halutaan kehittää johtajuutta, on siihen kaksi väylää. Ensimmäinen on johtamistyötä tekevien johtajien ja esimiesten johtamisvalmiuksien kehittäminen ja toinen on johtajuuden kehittäminen organisaatiotason ilmiönä esimerkiksi määrittelemällä sen tavoitteita, sisältöjä ja toimintatapoja. Tässä artikkelissa keskitymme johtamisvalmiuksien kehittämiseen (leadership development), joka on määritelty tarkoitukselliseksi toiminnaksi, jossa henkilön kapasiteettia toimia johtamistehtävissä ja prosesseissa laajennetaan (ks. McCauley & Van Velsor 2004). On jopa esitetty, että organisaatiot eivät selviä jatkuvasta muutoksesta elleivät ne samalla jatkuvasti kehitä

esimiestensä ja johtajiensa kykyä johtaa (Bennis 1992; Hogan & Warrenfeltz 2003; Brown 2003, 2005). Kehittämistoiminnalla pyritään saamaan aikaan muutoksia taidoissa, tiedoissa, asenteissa ja käyttäytymisessä. Sen pitäisi tukea samalla myös organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista ja sitä tukevan kulttuurin kehittymistä (Conger ym. 2000, 1997; Cacioppe 2002). Johdon kehittämisen pääasiallisia alueita ovat henkinen kasvu ja kehittyminen ihmisenä, ryhmänjohtamisvalmiuksien kehittyminen sekä muiden taitojen kehittyminen, joiden avulla edistetään organisaation tavoitteiden saavuttamista.

Yksilöllisten valmiuksien kehittämisen painopiste on siirtynyt koulutuspainotteisesta ja organisaation ulkopuolisilta koulutuksen järjestäjiltä ostettavasta koulutuksesta kohti organisaation sisäisiä kehittämisohjelmia; toimintokohtaisista sisällöistä on siirrytty laajempiin teemoihin kuten strateginen johtaminen ja muutosjohtaminen; toteutustavat ovat muuttuneet opettajakeskeisistä oppijakeskeisiin; ja kehitys on kulkenut kohti kehittämistoimia, jossa ylimmän johdon sijasta osallistetaan väkeä laajasti eri puolilta organisaatiota (Conger ym. 2000; Vicere 2000; Jackson ym. 2003).

Johdon kehittämisessä on siirrytty koulutuskeskeisistä työkeskeisiin toimintamalleihin kuten työkierto, projektioppiminen, toiminnassa oppiminen ja mentorointi (Vicere 2000; Farrington 2003). Onkin olemassa vahva usko siihen, että edellä mainitut menetelmät sekä hyödyntävät kokemusta että hyödyttävät suoriutumista työssä (Farrington 2003; Doyle 2004). Kokemuseräinen oppiminen tarvitsee useimmiten kuitenkin jonkinlaisia rakenteita ollakseen tehokasta. Ne tukevat johtajia jäsentämään työssä oppimaansa, jakamaan oppimaansa toistensa kanssa ja yhdistämään opittua omaan ja organisaation aiempaan tietämykseen (Brown 2005; Seibert ym. 1995; Smith 2005).

Koska johtajat ja erityisesti lähiesimiehet ovat niin tärkeitä vaikuttajia työhyvinvoinnille, on heidän johtamisvalmiuksiensa kehittäminen tärkeä keino työhyvinvoinnin edistämiseksi. Systemaattinen lähijohtamisen ja -johdon kehittäminen voidaankin nähdä osana organisaation työhyvinvointistrategiaa.

Tutkimuksen menetelmä ja aineisto

Laadullisen tutkimuksen aineisto koottiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla yhdestä suuresta suomalaisesta yrityksestä. Sieltä koottiin myös havainnointiin pohjautuva aineistoa. Yritys toimii logistiikka-alalla ja sen toiminta-alue on kansainvälinen. Viime vuosina yritystä on kehitetty voimakkaasti sekä strategian että rakenteiden osalta. Muutos on vaikuttanut kaikilla organisaation tasoilla ulottuen aina jokaisen yksittäisen työntekijän työhön. Tämän tutkimuksen aineisto on koottu yhdestä yrityksen suurimmista yksiköistä, joka on ollut erityisen haasteellisessa muutostilanteessa johtuen monista toiminnallisista uudistuksista viimeisten parin vuoden aikana. Yksikkössä työskentelee useita satoja työntekijöitä. Työ on paikoin myös fyysisesti raskasta, joka aiheutuu osittain vuorotyöstä.

Haastateltuja oli yhteensä 51, jossa olivat yksikön kaikki 7 linjaesimiestä, 39 heidän satunnaisesti valittua alaistaan ja kaikki johtoryhmän jäsenet (5 kpl). Johtoryhmän jäsenissä oli mukana linjajohtajien esimies ja koko yksikön johtaja. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia ja ne toteutettiin rauhallisessa tilassa. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Puhetekstit analysoitiin sisällön analyysin menetelmällä tehden useampia luku- ja analysointikierroksia. Haastattelujen ohella tehtiin observointia yhteensä noin kahdeksan tuntia. Aineiston analysointi perustuu lähtökohtaisesti haastatteluaineistoon, mutta observointiaineisto on auttanut kirjoitetusta puheesta hahmotettujen asiayhteyksien ja ilmiöiden ymmärtämisessä.

Tulokset

Esimiesasemaa ja esimiehen työtä kohtaan koskevat käsitykset vaihtelivat paljon eri toimijoiden kesken. Ylimmällä johdolla oli odotuksia heitä kohtaan, muilla esimiehillä oli omia odotuksiaan, alaisilla oli odotuksia ja lisäksi vielä luottamushenkilöt asettivat omat toiveensa. Myös asiakkaiden odotukset nousivat aineistossa esille. Esimiehet itse näyttivät olevan erittäin hyvin perillä näiden odotusten välisistä eroavuuksista ja jännitteistä. Puhuessaan erilaisista odotuksista esimiehet vaikuttivat pääsääntöisesti ottavan nämä tosiseikkana, johon he ovat sopeutuneet ja johon heidän tulee jakossakin sopeutua. Toisinaan he olivat myös innostuneita (esim. jotkut esimiehet kertoessaan ylemmän johdon kehittämisprojekteista), toisinaan ahdistuneilta. Ahdistuneet tuntemukset liittyivät suurelta osin siihen, että esimiehillä oli lukumääräisesti erittäin isoja alaisryhmiä ja heidän ei ollut mahdollisuutta ajallisesti suoriutua sekä esimiestyön hallinnollisista tehtävistä että ihmisten johtamisen tarpeesta.

Esimiesten kertomusten valossa he joutuvat työssään usein ristiriitaisiin tilanteisiin, jotka olivat seurausta eri osapuolten erilaisista odotuksista. Yhden osapuolen odotusten mukaan toimiminen saattoi johtaa tunteeseen, että joutuu laiminlyömään jonkun toisen tahon odotuksiin vastaamista. Eri tahojen odotuksilla oli myös erilainen vaikutusvoima arjen päätöksentekotilanteissa. Eniten esimiesten työhön näyttivät vaikuttavan heidän omien esimiestensä odotukset ja sen jälkeen tulivat alaisten odotukset. Johtoryhmän, luottamushenkilöiden sekä sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden odotukset seurasivat melko tasaväkinä. Eräs haastatelluista esimiehistä ilmensi asiaa seuraavasti:

"Et ku esimiehellähän on muitakin rooleja kuin vaan se esimies, et saa niin kun suunnitteluvastuita ja kun mähän oon ton [tuotannon alueen] jossa eniten niitä [suunnitteluprojekteja] tulee, niin tota sen tällä hetkellä paras asiantuntija.[...] Niin tota, se vie aika paljon sitä aikaa siitä ite esimies toiminnalta. [...] Se on hemmetin hyvä että tämmönen esimiehen tallukka saa vaikuttaa siihen, että miten me jatkossa tullaan tekemään työtä. Et otetaan oikeesta niinkun asiantuntija tai se joka sitä toimintaa pyörittää niin otetaan mukaan siihen suunnitteluun. Sehän on todella hyvä homma, että esimies pääsee siihen, mutta se tietysti ei ole hyvä että se vie huomion muualle, kun siihen omaan ydintekemiseen."

Esimiesten kokema suuri ongelma oli se, että heillä on niin paljon töitä, että aikaa ihmisten johtamiseen ei juurikaan jää. Työ, joka vie aikaa ihmisiltä, liittyi prosesseihin, raportointeihin, hallintoon ja jokapäiväisten toiminnallisten "tulipalojen sammuttamiseen". Painetta lisäsi vielä se, että alaisten määrä oli valtava. Alaisten määrä vaihteli n. 50–170 henkilön välillä kutakin esimiestä kohden.

"nyt alkaa ne taket [tavoite- ja kehityskeskustelut] niin mä pidän sen kaheksankymmentä takea, noin tunti per take keskustelu [...] oli tarkoitus että mä olisin ensin pitänyt sellasen tutustumiskeskustelun ja sen jälkeen taket. Mutta eihän siihen tietenkään ollut aikaa"

Esimiehet olivat kuitenkin tyytyväisiä siihen, että heillä oli työssään mielekkäitä vastuita ja autonomiaa. He olivat työhönsä motivoituneita ja pitivät sitä tärkeänä, vaikkakin suuri työmäärä ja sen aiheuttamat paineet ahdistivat. Yksi heistä ilmaisi asiaa näin:

"Ainahan se on ollut haave se, että voi johtaa orkesteria oman mielensä mukaan. [...] Kyllä tää antosaa on. Tietysti mitä isommaksi tämä porukka menee, niin sit se menee liian kiireiseksi. Aina kun joku kysyy jotain, niin "odota vähän", sitten se unohtaa sen ja palaa joskus sitten parin kolmen päivän päästä, niin se on sitten jo myöhästä mennä sitten juttelemaan, että mikä se juttu olikaan. Että pitäis olla enemmän aikaa."

Esimiehet eivät kuitenkaan joutuneet johtamaan isoja alaisryhmiään aivan yksin. Jokaisella esimiehellä oli kahdesta kolmeen alaista, niin sanottuja kymppejä, jotka olivat vastuussa jokapäiväisestä tuotantoprosessin sujumisesta. Heitä esimiehet arvostivat suuresti oman työnsä helpottajina. Käytännössä näiden kymppien asema oli päätösvallan suhteen kuitenkin hyvin rajoitettu. Esimerkiksi vastuu palaverien pidosta ja kehityskeskusteluista oli yksin esimiehellä.

Toinen tuen lähde, joka nousi esiin esimiesten puheissa, oli esimiestiimi, jossa oli mukana esimies ja joukko hänen kollegoitaan. Esimiehillä oli yhteinen palaveri kerran kussakin työvuorossa. Palavereissa käsiteltiin pääasiallisesti tuotantoon liittyviä tilanteen tunnuslukuja ja katsottiin resurssien tarve kullakin tuotantoalueella. Muutamassa tapauksessa esimies nimesi myös oman esimiehensä tuen lähteeksi. Esimiehistä moni ei kuitenkaan maininnut omaa esimiestään lainkaan, kun kysyttiin heidän saamansa tuen lähdettä ja muotoa.

Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan, minkälaisia odotuksia muut haastatellut esittivät esimiehiä kohtaan ja miten ne erosivat toisistaan.

Ylin johto odotti esimiehiltä kyvykkyyttä projektijohtamisessa ja organisaation sekä prosessien johtamiseen liittyvissä asioissa. He pitivät tärkeänä, että esimiehet hahmottavat kokonaisuuden ja sen edut sekä tulosityksikön tasolla, että myös koko organisaation tasolla. Ennen kaikkea he odottivat esimiehiltä tukea omien vastuualueensa tavoitteiden saavuttamiseen ja kokonaisuuden edun asettamista yksiköiden edun edelle. Näin kuvasi asiaa yksi johtoryhmän jäsenistä:

”Vahvasti delegoin ja annan heille vastuuta. Toki heillä on sitten tää oma henkilöstö siellä mitä pitää pyörittää mut sen lisäksi kun tulee näitä muutoksia ja muita joita joudutaan suunnittelemaan niin näitä sitten projektoidaan.”

Alaiset toivat esille sekä haastatteluissa että tehtaassa käydyissä keskusteluissa odotuksiaan, että esimies olisi läsnä, jakaisi tietoa ja olisi hyvin selvillä vastuualueensa tehtävistä. Heille oli lisäksi tärkeää, että esimiehen asema olisi vakaa. Alaiset eivät halunneet, että esimies vaihtuisi usein. Lisäksi he odottivat esimieheltä avoimuutta, kuuntelemisen taitoja, luotettavuutta ja oikeudenmukaisuutta. Kaiken kaikkiaan esimiestä pidettiin tärkeänä ja toivottiin välittävää, läsnäolevaa esimiestä. Yksi työntekijöistä ilmensi asiaa seuraavalla tavalla:

”ne esimiehet yhä enemmän eristäytyy sinne tietokoneen taakse ja palavereihin niin siinä taas menee sit taas se että miten se säilyy se kosketus siihen että mitä siellä oikeesti tapahtuu siellä kentällä. Mun mielestä se on hirveen tärkeä asia. Koska se esimies on sit taas se joka pystyy viemään eteenpäin sitä tietoo mitä siellä tapahtuu siellä kentällä ja et mistä asioista oikeesti hyödytään. Tai mitkä asiat on sellasia joita kannattaa viedä eteenpäin. Että kyllä niinkun mä oon sitä mieltä että niin ylhäältä kun niillä vaan ikinä olis aikaa ja halua niin kannattais tulla aina välillä kattomaan sitä perustason työtä. Et se muistuis mieleen et se on et ketkä ne tekee sitä tulosta täällä et ketkä tekee sen varsinaisen työn ettei se oo vaan paperi siellä tietokoneen ruudulla tai siis numero tietokoneen ruudulla tai paperilla että. Muistetaan että siellä on ihmisiä tekemässä töitä erilaisissa olosuhteissa. Erilaisilla kyvyillä ja taidoilla.”

Toisaalta myös alaiset osoittivat ymmärtävänsä millaisessa tilanteessa esimiehet työtään tekivät:

”Ne vaatimukset ylhäältä alaspäin on tosi kovia ja sitten täällä sitten nää tällaset välikerroksen esimiehet nää jotka on suoraan kontaktissa työntekijöihin niin ne on hirveessä puristuksessa sitten siinä koska työntekijöiltä tulee sitten tietenkin oma

vaatimuksensa ja sen ylhäältä päin tulee toinen ja ne kaks asiaa harvoin kohtaa tai ainakaan niistä ei osata puhua sillä tavoin että ymmärrettäis että samasta asiasta puhutaan. Niin niistä niinkun tulee semmosia niinku oikeesti ongelmia välillä.”

Luottamushenkilöt toivoivat esimiehiltä ennen kaikkia yhteistyöhalua ja -valmiuksia. Myös he odottivat avointa vuorovaikutusta, tiedon jakamista ja oikeudenmukaisuutta. Muuten heidän odotuksensa olivat hyvin saman suuntaisia kuin työntekijöilläkin, mutta tiedon jakaminen oli vielä vahvemmin esillä. Myös luottamushenkilöiden taholta osoitettiin ymmärrystä esimiestyön ristipaineistuneisuutta kohtaan.

”hyvä johtaminen on ihan siis on niinkun sitä että osaa kuunnella, osaa tukee, ja antaa tarvittavat tiedot ja selkeet tehtäväkuvat on laadittu, mitä tehdään. Ku esimiehelle työnnetään vaan kaikki niinkun niskaan eikä ne suoriudu entisestäkään[...] niin esimies tekee noita tietokonehommia elikkä palkkoja laittaa listoja tekee ja näitä ja sitten kymppihän voi tehdä kans niinkun tehtävälistoja mutta sitten niinkun henkilöasioitten hoitoo hoitaa pelkästään esimies”

Haastatteluista piirtyi kuva, jonka mukaan ylin johto odottaa organisaation edun asettamista kaikessa edelle, joksi käsitettiin ennen muuta toiminnan muutosten tehokas läpivienti. Alaiset taas odottivat esimiehiltä heidän tilanteensa huomioimista ja heidän etujensa ajamista. Kävi ilmi, että aina näiden odotusten yhtäaikainen huomioiminen ei ollut mitenkään mahdollista. Ristiriitaiset tilanteet näyttivät tuottavan esimiehille monia erialisia tunteita, yhtälailla he saattoivat kokea tyydytystä ja ahdistusta samasta tehtävästä, riippuen siitä, kenen odotuksiin he puheessaan tehtävää he refleктоivat. Jotkut esimiehistä tekivät suoria viittauksia omaan hyvinvointiinsa kertomalla esimerkiksi kiireen tuottamasta väsymyksestä ja ärtyneisyydestä.

Keskustelu / päätelmät

Tutkimuksen esille nostama kuva esimiehen roolista on vahvistaa aiemmassa tutkimuksessa muodostunutta kuvaa (Tsui 1984; Mohr & Wolfram 2010; Ilies ym. 2010), jonka mukaan lähijohtajan rooli organisaatiossa on haastava johtuen monista ristiriitaisista odotuksista, vaatimuksista ja paineista, joita esimiehelle tulee organisaation eri tasoilta ja tahoilta. Tämän tutkimus nosti esille aiempaa konkreettisemmin myös sen haasteen, että esimies joutuu preferoimaan näitä erilaisia odotuksia. Monenlaisten odotusten ristipaineissa he joutuvat taistelemaan sen ongelman kanssa, että jonkun tahon odotuksiin vastaaminen vie huomiota jonkun toisen tahon odotuksilta. Aineiston valossa voisi väittää, että odotusten laiminlyöminen tuotti painetta enemmän kuin odotuksiin vastaaminen.

Käsillä olevan aineiston valossa kävi ilmi, että esimiesten yläpuolelta tulevat odotukset veivät usein voiton ja jättivät omien alaisten odotukset sivuun. Esimerkiksi kehittämisprojektit nousivat omien alaisten kanssa käytävien keskustelutilaisuuksien edelle. Valinta on inhimillinen ja ymmärrettävä, jos asiaa pohtii esimiesten oman aseman vahvistamisen näkökulmasta. Organisaatiovaikutusten kannalta valinta saattakin tuottaa tuloksia lyhyellä aikajänteellä, mutta pitkällä aikajänteellä asia voi olla toinen. Jos esimiehellä ei ole aikaa ja voimavaroja hoitaa jokapäiväisiä asioita kunnolla omien alaistensa kanssa, näiden sitoutuminen uudistusten toimeenpanoon ja kehittämistyöhön voi kärsiä. Esimiehet vaikuttivat kuitenkin tiedostavan, että alaisten odotusten laiminlyöminen tulee sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä tuottamaan ongelmia.

Tässä artikkelissa olemme pyrkineet ymmärtämään esimiesten kohtaamia monenlaisia ja osin ristiriitaisia odotuksia ja nyt haluammekin siirtyä pohtimaan sitä, millaisia johtamisvalmiuksia organisaatioissa tulisi pyrkiä kehittämään ja minkälaisia menetelmiä hyödyntäen sitä voitaisiin tehdä. Tässä tutkimuksessa analysoidun aineiston valossa olemme

päätyneet ehdottamaan lähijohtamisen kehittämismenetelmiksi kahta sellaista menetelmää, joilla voidaan vahvistaa esimiesten kykyä kohdata ristiriitaisia odotuksia ja tilanteita, joissa on tehtävä valintoja. Ensimmäinen niistä on ongelmalähtöisen oppimisen menetelmä, joka on todettu varsin lupaavaksi myös johdon kehittämisen menetelmänä (Yeo 2006; Piirainen 2011). Toinen perustuu psykologiseen kehittämismenetelmään, työnohjaukseen (Work Coaching), jossa esimiesten voimavarana hyödynnetään esimiesten vertaistukea ja kokemusten jakamista.

Ongelmalähtöinen oppiminen (PBL) pohjautuu ajatukseen että ryhmä, esimerkiksi joukko esimiehiä, määrittelee yhdessä oman vastualueensa ongelmia, valitsee niistä yhden ratkaisemisen kohteeksi ja arvioi kyseistä ongelmaa koskevan tietämyksensä lisäämisen tarpeita. Sen jälkeen he hankkivat lisää tietoa ongelmasta ja sen ratkaisemisen mahdollisuuksista ja hahmottelevat uuden tietämyksen varassa ratkaisun valittuun ongelmaan (Smith 2005; Yeo 2006). Tällaisen aktivoivan kehittämisen menetelmän on osoitettu tuottanut sekä henkilökohtaisten että ammatillisten valmiuksien vahvistumista (Yeo 2006, 882).

Toinen lähijohtamisen kehittämiseen ehdottamamme menetelmä on työnohjauskellinen lähestymistapa. Työnohjauksen avulla toteutetaan esimiehen työhön kohdistuvaa ja työn hallinnan kannalta olennaista keskustelua. Esimies pohtii omaa suhdettaan työhön siinä ilmenevien, usein voimakkaasti energiaa sitovien haasteiden kautta. Työnohjaus on turvallinen dialoginen keskustelumenetelmä, jossa pyritään kuuntelemaan ja kuulemaan ihmistä arvostavasti ja antamaan tilaa työn kannalta relevanttien todellisten haasteiden esille nousemiselle. Työnohjausta käytetään kehittämisen välineenä monenlaisissa ja usein voimakasta henkistä painetta synnyttävissä työtehtävissä. Työnohjauksella on potentiaalia myös johtamisen kehittämiseen. Tällöin tulee huomioida erityisesti menetelmän edellyttämä pätevän ja ammattitaitoisen työnohjaajan tuki ja ohjaus (Kearns 2006). Työnohjaajalta edellytetyt keskeiset valmiudet ovat kyky kuunnella, ymmärtää ja rohkaista (de Haan ym. 2011).

Tämän tutkimuksen mukaan sekä esimiesten että näiden alaisten työhyvinvointi on jatkuvasti uhattuna työn sisältämien monenlaisten ristipaineiden keskellä. Esimiesten henkinen kapasiteetti ja jaksaminen joutuu kovalle, koska he joutuvat jatkuvasti tekemään valintoja sekä puuttellisen tiedon että – mikä vielä tärkeämpää – ristiriitaisten ja toisilleen vastakkaisten tarpeiden tai odotusten suhteen. Yhden tärkeän ulottuvuuden painottaminen syö mahdollisuuksia huomioida toista. Esimiestyössä kohdattavien dilemmojen hallinta edellyttää uudenlaista kyvykkyyttä, ja sen kehittäminen on näkemyksemme mukaan mahdollista sopivien menetelmien ja lähestymistapojen avulla. Uskomme, että sellaiset kehittämismenetelmät, jotka lisäävät ja kehittävät esimiesten kykyä tarkastella asioita monipuolisesti sekä tutkia omia olettamuksiaan, edistävät parhaiten ristiriitaisten tilanteiden hallintaa. Ehdotamme, että lähijohtamisen valmennuksessa kannattaisi hyödyntää ongelmalähtöisen oppimisen menetelmää ja työnohjauksellisia menetelmiä.

Kirjallisuusluettelo

- Baptiste, N. (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46(2), 284–309.
- Bouchikhi, H. (1998). Living with and building on complexity: A constructivist perspective on organizations. *Organization* 5:2, 217–232.
- Brown, P. (2005) The evolving role of strategic management development, *The Journal of Management Development*, 24, (3), 209–233.
- Cartwright, S. & Cooper, C. (2009) *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, Oxford University Press, NY.

- Cooper, C. L. & Cartwright, S. (1994) Healthy mind; healthy organization – A proactive approach to occupational stress. *Human Relations* 47(4), 455–472.
- Conger, J. A. & Xin, K. (2000) Executive education in the 21st century. *Journal of Management Education*, 24(1), 73–101.
- de Haan, E., Culpin, V. and Curd, J. (2011) Executive coaching in practice: What determines helpfulness for clients of coaching? *Personnel Review*, 40(1), 24–44.
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S. & Robertson, S. (2005) Work environments, stress and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409–423.
- Doyle, M. (2004) Management Development. Teoksessa I. Beardwell, L. Holden & T. Calydon (toim.), *Human Resource Management. A Contemporary Approach*, London: Prentice Hall, 361–413.
- Faragher, E. B., Cooper, C. L. & S. Cartwright (2004). A shortened stress evaluation tool (ASSET), *Stress and Health*, 20(4), 189–201.
- Farrington, B. (2003) “Action-centered learning”, *Industrial and Commercial Training*, 35, (2/3), 112–119.
- Fried, Y. & Tieg, R. B. (1993) The main effect model versus buffering model of shop steward social support: A study of rank-and-file auto workers in the U.S.A. *Journal of Organizational Behavior* 14(5), 481–493.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2(4), 300–319.
- Gardner, D. & O’Driscoll, M. (2007) Professional wellbeing. Teoksessa I. M. Evans, J. J. Rucklidge & M. O’Driscoll (toim.) *Professional practice of psychology in Aotearoa New Zealand*. Wellington: The New Zealand Psychology Society Inc., 245–258.
- Gilbreath, B. & Benson, P. G. (2004) The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being, *Work & Stress*, 18(3), 255–266.
- Hernandez-Broome, G. & Hughes, R. L. (2004) Leadership Development: Past, present, and future. *Human Resource Planning*, 27(1), 24–32.
- Ilies, R., Dimotakis, N. & De Pater, I. (2010) Psychological and physiological reactions to high workloads: Implications for well-being. *Personnel Psychology*, 63, 407–436.
- Hollander, E. P. (1978) *Leadership Dynamics. A practical guide to effective relationships*. New York: The Free Press.
- Jackson, S., Farndale, E. & Kakabadse, A. (2003) Executive development: Meeting the needs of top teams and boards, *Journal of Management Development*, 22(3), 185–265.
- Kearns, P. (2006) Does coaching work? *Training Journal*. June 2006, 40–41.
- McCauley, C.D. & Van Velsor, E. (2004) Our view of leadership development. Teoksessa Van Velsor, E. and McCauley, C. (toim.) *Handbook of Leadership Development*, Jossey Bass, San Francisco, 1–22.
- Mohr, G. & Wolfram, H-J. (2010) Stress Among Managers: The Importance of Dynamic Tasks, Predictability, and Social Support in Unpredictable Times. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 15(2), 162–179.
- Moyle, P. (1998) Longitudinal influences of managerial support on employee well-being. *Work & Stress* 12(1), 29–49.
- Mäkelä, L. & Viitala, R. (2010) Developing Human Resources through coaching leadership. Supervisors’ experiences. *Proceedings of International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe*. Pécs, Hungary, 2.-4.6. 2010.
- Robertson, I. & Cooper, G. (2010). Full engagement: The integration of employee engagement and psychological well-being. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), 324–336
- Robertson, I. & Flint-Taylor, J. (2009). Leadership, Psychological Well-Being, and Organizational Outcomes. Teoksessa S. Cartwright & C. Cooper (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Well-Being*, 159–179.
- Seibert, K. W., Hall, D. T. and Kram, K. E. (1995) Strengthening the weak link in strategic executive development: Integrating individual development and global business strategy. *Human Resource Management*, 34(4), 549–567.

- Smith, P. A. C. (2005) Knowledge sharing and strategic capital: The importance and identification of opinion leaders, 12, (6), 562–575.
- Salo, M. (2008) Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Licensiaatintutkimus. Psykologian laitos. Tampere. Tampereen yliopisto.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000) Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 365–390.
- Säntti, R. (2003) Possibilities and pitfalls in the development of organizational culture. Teoksessa B. Beirsto, M. Kein & P. Ruohotie (toim.). *Professional learning and leadership*. Research centre for vocational education and training. Hämeenlinna.
- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. (2005). Vaatimus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja Ihminen*, 19, 440–456.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. & O'Reilly, A. (1992) Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly* 37, 549–579.
- Vicere, A. A. (2000) Ten observations on e-Learning and Leadership Development, *HR. Human Resource Planning*, 23(4), 34–46.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010) Lähijohtajuuden, esimies-alaisuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja.
- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.

Asiantuntija jää eläkkeelle: Kuinka organisaatio turvaa tiedon ja osaamisen säilymisen?³⁸

**Eerikki Mäki, Katri Korhonen
Tanja Kuronen-Mattila, Tommi Pajala & Eila Järvenpää**

Aalto-yliopisto

.....

Abstrakti

Kokemuksen kautta syntynyt osaaminen ja asiantuntemus ovat organisaatioille arvokasta osaamispääomaa. Asiantuntijoiden eläköitymisen seurauksena organisaatio voi menettää tietoa tuotteistaan tai prosesseistaan, luottamukselliset suhteet asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa saattavat kärsiä ja epäviralliset sosiaaliset verkostot katoavat tai muuttuvat. Monessa suomalaisessa organisaatiossa tällaista kokemuseräistä tietoa ja osaamista saattaa lähitulevaisuudessa kadota suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Tässä tutkimuksessa selvitetään miten erilaiset tekijät vaikuttavat tiedon säilyttämiseen asiantuntijan jäädessä eläkkeelle. Tutkimusaineistona on 27 eläköitymistapausta yhdeksästä eri organisaatiosta. Aineisto kerättiin pääasiassa haastatteluin, joihin valittiin eläkkeelle jäävä tai jäänyt asiantuntija, tämän seuraaja, näiden esimies sekä edustaja henkilöstöyksiköstä. Aineistona oli yhteensä 86 haastattelua. Tiedon jakamisen onnistumista tarkasteltiin Ipen (2003) mallin avulla. Malli esittää, että tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaation kulttuuri, mahdollisuudet jakaa tietoa, jaettavan tiedon luonne sekä motivaatio jakaa tietoa. Aineisto analysoitiin ja luokiteltiin näiden neljän kategorian mukaan tiedon jakamista ja säilyttämistä edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin. Tutkimuksen perusteella voidaan antaa suosituksia siitä, kuinka eläköitymisestä johtuvaan osaamispääoman menettämiseen voidaan varautua.

Avainsanat: asiantuntijoiden eläköityminen, tiedon ja osaamisen säilyttäminen ja jakaminen

Johdanto

Suurten ikäluokkien (vuosina 1945–1950 syntyneet) jäädessä eläkkeelle poistuu työelämästä – sekä julkisista organisaatioista että yrityksistä – merkittävä määrä kokemukseen perustuvaa osaamista. Kokemuksen kautta syntynyt osaaminen ja asiantuntemus sekä näin kertyneet tiedolliset ja taidolliset kompetenssit ovat organisaatioille arvokasta osaamispääomaa. Mm. Ojala (2008) on esittänyt yhdeksi asiantuntijaorganisaatioiden osaamisen johtamisen keskeiseksi haasteeksi kokemuseräisen hiljaisen tiedon haltuunoton. Asiantuntijan tieto on keskeisesti kytköksissä itse asiantuntijaan eli se on kokemuseräistä henkilösidonnaista tietoa (Evans & Kersh 2004). Tällaista tietoa ei ole helppo eksplikoida, mikä tekee sen säilyttämisestä ja jakamisesta organisaatioiden näkökulmasta haastavaa.

³⁸ Tutkimusta ovat rahoittaneet Työsuojelurahasto ja tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot.

Koska kokemusperäistä osaamista ja asiantuntijatietoa on usein sekä hankala jäljitellä että vaikea korvata, on se myös monen yrityksen ja organisaation kilpailukyvyyn ja toiminnan perusta (Grant 1996; Spender 1996).

Vaikka henkilöstön vaihtuvuus (tapahtuipa se eläköitymisen tai muun vaihtuvuuden johdosta) tarjoaa organisaatioille mahdollisuuden uudistaa osaamispääomaansa, on vaara, että organisaatioista katoaa toiminnan kannalta vaikeasti korvattavaa, tarpeellista tai jopa kriittistä tietoa ja osaamista (Slagter 2007). Tällainen tietoa ja osaaminen voivat pitää sisällään sekä teknistä osaamista ja asiantuntijuutta että sosiaalista ja kontekstuaalista osaamista (esimerkiksi tietoa sosiaalista verkostoista ja tarpeellisista kontakteista) (Haarmann ym. 2009). McQuade ym. (2007) löysivät tutkimuksessaan kolme keskeistä tiedon menettämisen vaaraa asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle: 1) tietoa organisaation tuotteista ja prosesseista katoaa, 2) luottamukselliset suhteet asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa saattavat kärsiä, 3) informaaliset sosiaaliset verkostot katoavat tai muuttuvat. On siis perusteltua todeta, että hyvät menetelmät eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden kokemusperäisen osaamisen säilyttämiseksi sekä jakamiseksi ylläpitävät asiantuntijaorganisaatioiden toimintakykyä.

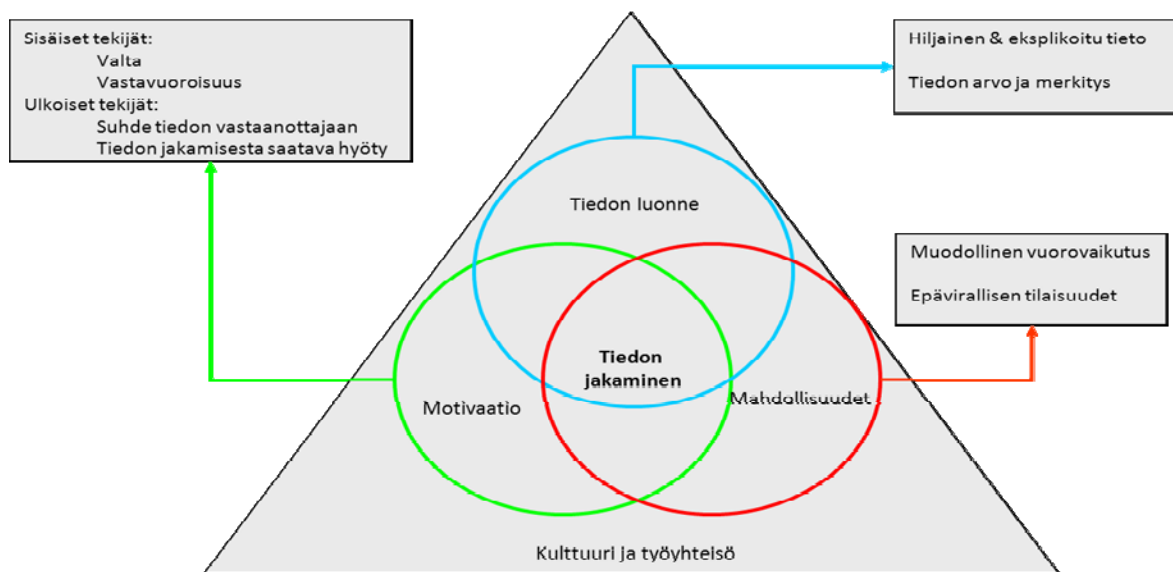
Tämä tutkimus on toteutettu osana ELSA-tutkimusprojektia (Eläkkeelle siirtyminen asiantuntijatyössä: kokemuksen ja osaamisen säilyttämisen käytännöt). Projektilla on kaksi keskeistä tavoitetta: 1) Ymmärtää ja selvittää millaisia menetelmiä ja keinoja organisaatiot käyttävät tunnistaakseen säilyttämistä vaativaa kokemusperäistä asiantuntijatietoa ja osaamista asiantuntijan jäädessä eläkkeelle ja 2) Valita tai kehittää sopivia menetelmiä asiantuntijatiedon ja osaamisen säilyttämiseksi ja jakamiseksi asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle. Tässä tutkimuksessa keskeinen tutkimuskysymys on: Miten erilaiset tekijät vaikuttavat tiedon säilyttämiseen asiantuntijan jäädessä eläkkeelle? Näitä tekijöitä on tarkasteltu Ipen (2003) mallin avulla (kuvio 1).

Organisaatiot tallentavat ja säilyttävät nykyään valtavasti tietoa sähköisessä muodossa. Myös osa eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden tiedosta on mahdollista dokumentoida ja säilyttää esimerkiksi organisaatioiden tietokannoissa. Kaikki tieto ei kuitenkaan ole helposti dokumentoitavissa. Tällainen vaikeasti dokumentoitavissa oleva hiljainen tieto on työntekijöille kokemuksen kautta kertynyttä osaamista. Koska tällaista tietoa ei voida tallentaa organisaation tietokantoihin tai mappeihin, on sitä säilyttämistä varten jaettava muille organisaation jäsenille. Yleensä kokemukseen perustuvan hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää ihmisten vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä ja käytäntöjä (Nonaka & Takeuchi 1995).

Tiedon ja osaamisen jakamiseen organisaatioissa vaikuttavat monet tekijät. Tässä tutkimuksessa tiedon jakamisen viitekehyksenä käytettiin Ipen (2003) mallia (kuvio 1).

Malli esittää, että tiedon jakamiseen vaikuttavat organisaation kulttuuri, mahdollisuudet jakaa tietoa, jaettavan tiedon luonne sekä motivaatio jakaa tietoa.

Mahdollisuudet jakaa tietoa pitää sisällään sekä organisaation viralliset vuorovaikutuskanavat (esimerkiksi kokouskäytännöt, työn organisointi tiimeittäin, koulutustilaisuudet) että epäviralliset tilaisuudet (kahvitilaisuudet, sosiaalisten verkostojen kautta tapahtuva vuorovaikutus). Varsinkin kokemusperäisen hiljaisen tiedon jakamisessa epäviralliset käytännöt ovat usein tarpeellisia (Nonaka & Konno 1998).



Kuvio 1. Tiedon jakamiseen vaikuttavat tekijät (Ipe 2003)

Jaettavan tiedon luonne vaikuttaa siihen, kuinka hyvin tietoa voidaan jakaa ja vastaanottaa (Johannessen ym. 2001). Eksplisiittistä tietoa voidaan jakaa tehokkaasti, eli nopeasti ja laajalle joukolle, ja sitä voidaan myös "varastoida" myöhempää käyttöä varten. Hiljaisen tiedon jakaminen vaatii puolestaan sosiaalista vuorovaikutusta. Tiedon jakajan ja vastaanottajan on tällöin yleensä oltava yhtä aikaa läsnä tietoa jaettaessa. Kokenut työntekijä, kuten esimerkiksi eläkkeelle jäävä asiantuntija, osaa yleensä arvioida jaettavan tiedon arvon ja tarpeellisuuden. Hän voi jakaa sellaista tietoa, minkä kokee työn kannalta merkitykselliseksi. Kokemattomampi työntekijä ei välttämättä osaa arvioida jaetun tiedon tarpeellisuutta tai hyödyllisyyttä mikäli tiedon vastaanottamisella ei ole välittömiä hyötyjä. Kokemusperäistä hiljaista tietoa voi siis olla vaikea jakaa "varastoon".

Tiedon haltijan pitää myös olla motivoitunut jakamaan tietoa. Eräs tiedon jakamista ehkäisevä tekijä on tietoon liittyvä arvostus: "tieto on valtaa". Työntekijöitä arvostetaan sen mukaan, kuinka paljon he tietävät asioita. Tällöin saattaa olla rationaalista olla jakamatta tietoa. Eläkkeelle jäädessään työntekijä ei enää hyödy tällaisesta toiminnasta. Keskinäinen arvostus ja hyvät henkilösuhteet ovat jakamisen onnistumisen näkökulmasta tärkeitä tekijöitä erityisesti jaettaessa kokemusperäistä hiljaista tietoa.

Myös organisaation kulttuuri vaikuttaa siihen kuinka organisaatiossa jaetaan tietoa. Kulttuurin merkitys on suuri, vaikkakin tämän merkityksen selvittäminen tutkimuksen avulla on haastavaa. Kulttuurin vaikutus esimerkiksi näkyy siinä millaisia mahdollisuuksia organisaatio on rakentanut tiedon jakamiselle tai kuinka organisaatioissa arvostetaan tietoa, osaamista ja tiedon jakamista.

Organisaatioilla voi olla monenlaisia menetelmiä ja käytäntöjä tiedon ja osaamisen jakamiseksi. Nämä menetelmät ja käytännöt voivat olla tarkoin määriteltyjä ja tavoitteellisia tai hyvin epävirallisia ja työn arjessa syntyneitä. Nämä menetelmät ja käytännöt saattavat olla käytössä jokapäiväisessä työssä tai ne on saattavat olla tarkoitettuja erityisesti tiedon jakamiseksi senioreilta nuoremmille työntekijöille. Esimerkiksi erilaiset mentorointikäytännöt voivat toimia tiedon ja osaamisen säilyttämisen ja jakamisen mekanismeina (Swap ym. 2001).

Käsitteitä tieto ja osaaminen käytetään tässä tutkimuksessa usein rinnakkain. Niillä viitataan sekä koulutuksen että työkokemuksen mukanaan tuomaan tietoon, tietämykseen ja osaamiseen tietystä työtehtävässä tai työtehtävissä. Vaikka tieto ja osaaminen voidaan nähdä eri asioiksi, näitä ei tässä tutkimuksessa haluttu erottaa, koska tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa oli haastatteluissa hyvin vaikea tehdä eroa tiedosta ja osaamisesta.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksessa tarkasteltiin 27 sellaista tapausta, joissa asiantuntija oli jäänyt tai jäämässä eläkkeelle, ja joissa organisaatio oli suunnitellusti pyrkinyt säilyttämään asiantuntijan kokemusperäistä osaamista organisaatiossa. ”Tapaus” tässä tutkimuksessa tarkoittaa yhtä eläkkeelle siirtymisen prosessia. Tutkitut 27 tapausta valittiin yhteensä 9 eri organisaatiosta. Haastatteluita tehtiin yhteensä 86 ja niissä haastateltiin 27 eläkkeelle jäävää tai jäänyttä asiantuntijaa, 24 seuraajaa, 22 eläkkeelle jääneen tai jäävän asiantuntijan esimiestä ja 13 henkilöstöyksikön edustajaa. Kaikille eläkkeelle jääville asiantuntijoille ei ollut seuraajaa ja jotkin tutkitut tapaukset olivat samasta organisaatiosta, jolloin esimies ja henkilöstöyksikön edustaja olivat samoja. Tästä syystä kaikki haastateltujen osapuolten lukumäärät eivät ole samansuuruiset. Haastattelemalla näitä eri tahoja pyrittiin saamaan monipuolinen kuva tiedon ja osaamisen säilyttämisen ja jakamisen käytännöistä. Eri ryhmille tehty temaatit haastattelut olivat sisällöltään hieman erilaisia johtuen haastateltavien erilaisista rooleista eläköitymistapauksissa. Haastattelut kestivät n. 60–90 minuuttia ja ne nauhoitettiin ja litteroitiin. Muutama haastattelu tehtiin ryhmähaastatteluina, mutta pääsääntöisesti haastatteluissa oli läsnä vain tutkija ja yksi haastateltava. Tutkitut eläköitymistapaukset edustivat monenlaista asiantuntijuutta organisaatioiden eri tasoilta. Eläkkeelle jäävien asiantuntijoiden joukossa oli muun muassa suunnittelijoita, yksikön tai tiimin vetäjiä, hoitoalan asiantuntijoita, kehityspäälliköitä, lakimies ja koulutuspäällikkö. Aineisto analysoitiin Ipen (2003) mallin mukaisesti tunnistamalla tiedon jakamista edistäviä ja ehkäiseviä tekijöitä eläköitymisen yhteydessä. Analyysin apuna käytettiin Atlas.ti -ohjelmaa.

Tulokset

Tutkimuksessa tunnistettiin runsaasti sekä positiivisesti että negatiivisesti tiedon säilyttämiseen ja jakamiseen vaikuttavia tekijöitä asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle. Vaikka monessa tutkituista tapauksista tuli esiin samanlaisia seikkoja (esimerkiksi se, että tiedon jakamiselle on varattava aikaa), erosivat tutkitut tapaukset jopa saman organisaation sisällä paljon toisistaan. Tämä liittyi osaltaan säilytettävän tiedon luonteeseen, mutta usein erityisesti siihen, että vakiintumattomien käytäntöjen puuttumisen johdosta täytyi eläkkeelle jäävän asiantuntijan keksiä tiedon säilyttämisen tavat ja käytännöt itse (tai yhdessä seuraajan tai seuraajien kanssa). Keskeiset tiedon säilyttämistä ja jakamista edistävät ja estävät tekijät on listattu taulukkoon 1.

Taulukko 1. Tiedon säilyttämistä ja jakamista edistävät ja estävät tekijät.

Tiedon säilyttämistä ja jakamista edistävät tekijät	Tiedon säilyttämistä ja jakamista estävät tekijät
<ul style="list-style-type: none"> • Säilyttämistä vaativa tieto on määriteltä • Tiedon jakamiselle on määriteltä tavoitteet • Tiedon jakaminen on suunnitelmallista ja systemaattista • Tiedon jakamiselle on varattu riittävästi aikaa • Tiedon jakaminen kuuluu työnkuvaan • Tiedon jakamisen onnistumista seurataan ja arvioidaan • Tiedon jakamiseen liittyvät roolit ja vastuut on määriteltä • Asiantuntijan eläkkeelle siirtymisen vaikutuksista keskustellaan työyhteisössä • Kokemusta ja asiantuntemusta arvostetaan • Motivaatio jakaa ja vastaanottaa tietoa • Hyvä henkilökemia tiedon jakajan ja vastaanottajan välillä • Esimiesten tuki 	<ul style="list-style-type: none"> • Säilyttämistä vaativaa tietoa ei ole määriteltä • Tiedon jakamista koskevan suunnittelun vähäisyys • Systemaattisten käytäntöjen puute • Organisaatiomuutokset vaikeuttivat tiedon jakamista (ei tiedetty kenelle tietoa pitäisi jakaa) • Toimintaympäristön muutokset vaikeuttivat tiedon jakamista (työssä tarvittava tieto muuttuu nopeasti) • Tiedon jakamiseen tarvittavan ajan puute • Asiantuntemusasteen erilaisuus (tiedon jakajalla ja vastaanottajalla) • Epäselvyys hyvistä tiedon jakamisen käytännöistä

Tiedon säilyttämistä ja jakamista edistävät tekijät

Suurimmassa osassa tutkituista tapauksista eläkkeelle jäävän asiantuntijan rooli tiedon jakamisen (ja säilyttämisen) onnistumisessa oli keskeinen. Yleensä oli juuri eläkkeelle jäävän asiantuntijan vastuulla arvioida ja suunnitella kuinka hän omaa asiantuntemustaan jakoi joko seuraajallaan tai niille työntekijöille joiden oli tarkoitus ottaa vastuu hänen töistään. Monissa tapauksissa eläkkeelle jäävä asiantuntija keskusteli esimiehensä kanssa kuinka osaamisen jakaminen voitaisiin tehdä, millaisia tavoitteita siihen liittyi tai millaisia esimerkiksi resursseihin liittyviä rajoituksia tai mahdollisuuksia siihen liittyi. Esimiesten rooli on sikäli keskeinen, että heillä on usein valta ja mahdollisuus tarjota niitä (ajallisia) resursseja, joita eläkkeelle jäävä asiantuntija tarvitsee jakaakseen omaa osaamistaan organisaation muille jäsenille. Tässä tutkimuksessa henkilöstöhallinnon rooli ei useinkaan ollut kovin näkyvä yksittäisissä eläköitymistapauksissa. Mikäli henkilöstöhallinto oli mukana suunnittelemassa tiedon ja osaamisen säilyttämiseen tähtääviä toimenpiteitä olivat nämä usein strategisimpia ja laajemminkin organisaatiota koskevia, kuten esimerkiksi mentorointiohjelmien toteuttaminen tai henkilöstösuunnittelu.

Mikäli organisaatiossa arvostettiin tiedon ja osaamisen jakamista yleisemminkin, oli tällä positiivisia vaikutuksia tiedon ja osaamisen säilyttämiseen asiantuntijan eläkkeelle siirtämisen yhteydessä. Tätä voisi kutsua Ipen (2003) mallin mukaisesti kulttuuriseksi tekijäksi. Se ilmenee yhteistyön arvostamisena ja tapana organisoida työtä siten, että tietoa ja osaamista jaetaan osana työtä. Tämä ehkäisee osaamisen henkilöitymistä, jolloin tiedon ja osaamisen menettämisen riski eläköitymiseen (tai muuhun vaihtuvuuteen) liittyen pienenee.

Keskeiset tiedon luonteeseen liittyvät tiedon jakamista edistävät tekijät liittyvät tiedon eksplikoitavuuteen ja siten jaettavuuteen. Monessa tutkituista tapauksista eläkkeelle jäävä asiantuntija jätti jälkeensä eksplisiittistä tietoa. Tätä usein muistitikulle tallennettua tietoa kutsuttiin yhdessä organisaatiossa "muistotikuksi". Tässä tutkimuksessa olimme kuitenkin erityisesti kiinnostuneita sellaisen tiedon ja osaamisen säilyttämisestä ja jakamisesta, jota ei voi (ainakaan helposti) eksplikoida. Kokemuseräisen tiedon ja osaamisen säilyttämisessä oli tällöin tärkeää, että organisaatiossa oltiin tietoisia siitä mikä on työn kannalta tärkeää ja

säilyttämisen arvoista tietoa. Tällöin myös organisaation strategiset linjaukset, operatiivisen arjen lisäksi, vaikuttavat siihen mikä tieto ja osaaminen koettiin tulevaisuudessa toiminnan kannalta tärkeäksi. Kokemusperäisen tiedon ja osaamisen arvostaminen organisaation ylimmillä tasoilla on vahva viesti organisaation alemmille tasoille. Eläkkeelle jäävän asiantuntijan ja hänen seuraajansa tieto- ja osaamispohjan samankaltaisuus auttaa tiedon jakamisessa. Yleensä asiantuntijan seuraajalla on ainakin sellaista teknistä osaamista, joka helpottaa tiedon jakamista ja omaksumista heidän välillään. Mikäli seuraaja tulee samasta organisaatioista, on tällä jo paljon sellaista organisaation, sen toimintatapoihin, yhteistyökumppaneihin jne. liittyvää tietoa ja osaamista, jota ei tarvitse käydä läpi.

Tutkituissa tapauksissa oli käytössä monia käytäntöjä, jotka mahdollistivat tiedon ja osaamisen säilyttämistä ja jakamista. Osa käytännöistä oli lähtöisin henkilöstöhallinnosta tai henkilöstöhallinnon tukemia. Tällaisia käytäntöjä olivat mm. kehityskeskustelut, mentorointiohjelmat, osaamiskartoitukset ja seuraajasuunnittelu. Osassa tutkituista tapauksissa esimerkiksi kehityskeskusteluissa eläkkeelle jäämisestä alettiin puhua kaikkien työntekijöiden kanssa tietyn ikävuoden jälkeen. Oli tärkeää, etteivät työntekijät kokeneet tätä painostuksena eläkkeelle lähtemisestä, vaan organisaation haluna varautua asiantuntijan eläkkeelle lähtöön. Mentorointiohjelmat mahdollistivat suunnitelmallisen ja pitkäjänteisen tiedon jakamisen. Osaamiskartoitukset auttoivat erityisesti esimiehiä tunnistamaan ja tekemään näkyväksi oman tiiminsä osaamista. Tämä edesauttoi varautumista eläkkeelle jäämisen seurauksiin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Esimerkiksi tehtäväkierto oli helpompi suunnitella ja järjestää, jos tiimin ja sen jäsenten osaaminen oli jollain tapaa systemaattisesti arvioitu. Tämä helpotti lisäksi mm. rekrytointitarpeiden arviointia eläkkeelle jäämisen yhteydessä, koska esimies osasi arvioida millainen osaamisaukko omaan tiimiin syntyy ja miten siihen pitäisi reagoida. Aina eläkkeelle jäävän asiantuntijan tilalle ei palkata uutta työntekijää, vaan työhön liittyvistä tehtävistä pyritään selviytymään vastuita ja tehtäväkuvia muuttamalla. Osaamiskartoitukset auttavat organisaatioita myös tällaisissa tilanteissa.

Tiedon ja osaamisen jakamiseen tarjottu aika oli yksi keskeinen tiedon säilyttämiseen vaikuttava tekijä. Monessa tutkituista tapauksista eläkkeelle jäävän asiantuntijan ja tämän seuraajan työskentelyyn samanaikaisesti oli varattu aikaa. Aikaa oli varattu muutamasta viikosta jopa puoleen vuoteen. Riippuu tietysti tehtävästä mikä on riittävä aika siirtää kokemusperäistä osaamista seuraajalle, mutta puolta vuotta pitempää jaksoa yhdessä työskentelyyn ei kaivattu. Toisaalta organisaatioissa on tehtäviä (esimerkiksi budjetointi), jotka saattavat tapahtua vain kerran vuodessa, joten aina puoleenkaan vuoteen ei osu sellaisia työhön liittyviä prosesseja, joiden opettelu yhdessä saattaisi olla hyödyllistä.

Tiimityö, fyysinen läheisyys ja avokonttorissa työskentely tarjosivat mahdollisuuksia tiedon ja osaamisen jakamiselle. Näin kokemusperäistä osaamista jaettiin työntekijöiden välillä, vaikka aina ei olisi ollut kyse edes eläköitymiseen varautumisesta. Tällainen tapa organisoida työtä vähensi organisaation riippuvuutta yksittäisten asiantuntijoiden osaamisesta.

Joissain organisaatioissa eläkkeelle jääneet asiantuntijat olivat vielä eläkkeelle jäämisen jälkeenkin käytettävissä. He saattoivat tulla pitämään koulutustilaisuuksia tai heitä oli mahdollista konsultoida joissain tietyissä asioissa. Usein eläkkeelle jääneen asiantuntijan jättämä tiedollinen tai taidollinen aukko havaittiin vasta hänen jäätyä eläkkeelle – siitä huolimatta, että tilanteeseen oli pyritty varautumaan suunnitelmallisesti ja huolellisesti. Organisaatioiden on siis hyvä ylläpitää yhteyttä eläkkeelle jääneiden työntekijöiden kanssa mikäli se vaan on mahdollista.

Kaikissa tutkituissa tapauksissa eläkkeelle jäävä asiantuntija oli motivoitunut jakamaan tietoa ja osaamista joko seuraajalleen tai niille työntekijöille, joille tietoa pyrittiin jakamaan. Monet asiantuntijat olivat ylpeitä työstään ja omasta osaamisestaan, ja heitä kiinnosti se kuinka organisaatio pärjää kun he jäävät eläkkeelle. Asiantuntijat, jotka jo olivat eläkkeellä, olivat esimerkiksi kaikkein kiinnostuneimpia osallistumaan tämän tutkimuksen haastatteluihin.

Tiedon säilyttämistä ja jakamista estävät tekijät

Eräs keskeinen tiedon säilyttämistä ja jakamista ehkäisevä kulttuurinen tekijä monessa tutkituista organisaatioista oli vaikeneminen työntekijöiden eläköitymisestä. Asiaa ei esimerkiksi nostettu esiin kehityskeskusteluissa tai yleisemmin organisaatioissa ei ollut tapana puhua siitä, milloin eri ihmiset jäisivät eläkkeelle. Joissain tutkituista tapauksista koettiin, että eläkkeelle siirtyvien asiantuntijoiden tietoa ja osaamista ei enää arvosteta. Joissain organisaatioissa asiaa vain pidettiin jollain tavalla arkaluonteisena. Kumpikin mahdollinen syy ehkäisee tiedon säilyttämiseksi tähtäävän toiminnan suunnittelua ja vaikuttaa ehkäisevästi sekä työntekijöiden motivaatioon että organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin säilyttää ja jakaa tietoa.

Yhdessäkään tutkituista tapauksista ei näyttänyt olevan kyse siitä, että eläkkeelle jäävän asiantuntijan tietoa ja osaaminen olisivat vanhentuneet *de facto*, ja ne olisi syytä korvata uudella osaamisella. Mikäli eläkkeelle jäävä asiantuntija kuitenkin koki, ettei hänen osaamistaan (enää) arvosteta, ei hän ollut kovin motivoitunut jakamaan omaa tietoaan muille. Tämä yleensä myös heijastui siihen, että eläköityvä asiantuntija ei edes tiennyt kenelle hänen olisi kuulunut omaa osaamistaan jakaa. Vaikutti siltä, että erityisesti esimiesten rooli arvostuksen ylläpitäjänä oli tässä keskeinen. Tutkimuksessa ei tullut esiin tilanteita, joissa eläkkeelle jäävä asiantuntija olisi omista henkilökohtaisista syistään pyrkinyt pimittämään tietoa ja osaamista organisaatioon jääviltä työntekijöiltä.

Joissain tutkimuksessa mukana olleista tapauksista oli tunnistettu tarve tiedon ja osaamisen uudistamiseen asiantuntijan eläköitymisen yhteydessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoittanut, että kaikki eläköityvän asiantuntijan tieto ja osaaminen olisivat vanhentuneita ja joutaisivatkin mennä. Monissa tutkituista tapauksista työssä tarvittava tieto ja sen soveltaminen muuttuivat jatkuvasti (esim. viranomaismääräykset, lainsäädäntö, markkinoihin liittyvä informaatio). Tällöin saattoi erityisesti juuri säilytettävään ja jaettavaan tietoon liittyä sellaisia ominaisuuksia, jotka vaikeuttivat sen jakamista (kuten epätietoisuus siitä mitä tietoa on syytä jakaa). Moni eläkkeelle jäävä asiantuntija oli hankkinut osaamista kokemuksen kautta. Tällaista kokemuksellista osaamista oli vaikea siirtää seuraajalle, jos vastaavanlaista kokemusmahdollisuutta ei ollut tarjolla sinä aikana kun tietoa piti seuraajalle siirtää. Moni eläkkeelle jäävä asiantuntija pyrki jakamaan tietoa työn kannalta tarpeellista verkostoista ja kontakteista. Näitä on kuitenkin vaikea jakaa seuraajalle, koska nämä verkostot ja kontaktit ovat syntyneet vuorovaikutuksen avulla. Pelkkä kontakti-listan kirjaaminen ei yleensä ole riittävää.

Tutkimuksessa löydettiin monia tiedon ja osaamisen säilyttämisen ja jakamisen mahdollisuuksiin liittyviä estäviä tekijöitä. Eräs keskeinen estävä tekijä tiedon ja osaamisen säilyttämiseksi oli systematiikan puute. Moni eläkkeelle jäävä asiantuntija suunnitteli tiedon ja osaamisen säilyttämisen ja jakamisen käytännöt itse saamatta paljoa apua esimieheltä tai henkilöstöhallinnolta. Koska tilanne luonnollisesti on ainutkertainen, monen eläkkeelle jäävän asiantuntijan saattoi olla vaikea päättää mitä tietoa ja osaamista oli tarpeen jakaa ja kenelle ja mitkä olisivat sopivat menetelmät tiedon jakamiseksi. Varsinkin jos asiasta ei keskusteltu esimiehen kanssa, saattoi olla vaikea löytää niitä ajallisia resursseja, jotka mahdollistaisivat tiedon ja osaamisen jakamisen seuraajalle tai kollegoille. Kaikissa tutkituista tapauksista seuraaja ei ollut tiedossa tai vielä aloittanut työtä, kun asiantuntija jäi eläkkeelle. Tämä tietysti hankaloitti tiedon ja osaamisen jakamista.

Vaikka eläkkeelle jäävät asiantuntijat olivat varsin motivoituneita jakamaan omaa tietoa ja osaamista ennen eläkkeelle jäämistään, nousi haastatteluissa esiin joitakin motivaatiota heikentäviä asioita. Joissain tutkituista tapauksista vastuu tiedon ja osaamisen säilyttämisestä ja jakamisesta oli huonosti määritelty. Mikäli tiedon ja osaamisen säilyttämisen tavoitteet ja osallisena olevien työntekijöiden roolit olivat epäselvät, myös vastuuseen liittyvät kysymykset jäivät epäselviksi, joka heikensi eri osapuolten motivaatiota. Joissain tapauksissa eläkkeelle jäävä asiantuntija pohti elämänmuutostaan kokonaisvaltaisesti (eläkkeelle jääminen on suuri muutos elämässä) ja elämänmuutokseen liittyvät tekijät häiritsivät eläkkeelle jäävän asiantuntijan kykyä ja halua pyrkiä jakamaan tietoa ja osaamista ennen eläkkeelle siirtymistä. Jotkut eläkkeelle jäävät asiantuntijat kokivat eläkkeelle siirtymisen vaikeaksi tai negatiiviseksi mikä heikensi heidän halua jakaa tietoa muille työntekijöille.

Diskussio

Monessa osallistuneessa organisaatiossa jo ELSA-tutkimusprojektiin osallistuminen koettiin hyödylliseksi. Sen katsottiin nostavan eläköitymiseen liittyviä teemoja hyvällä tavalla esille organisaatiossa ja saavan aikaan keskustelua aiheesta joko oman tiimin tai esimerkiksi henkilöstöasioista vastaavien henkilöiden kesken.

Calo (2008) painottaa erityisesti henkilöstöhallinnon ja ylimmän johdon vastuuta luotaessa sellaista toimintakulttuuria ja sellaisia käytäntöjä, jotka edesauttavat kokemusperäisen asiantuntijatiedon säilyttämistä organisaatiossa asiantuntijoiden jäädessä eläkkeelle.

Organisaatioissa on muitakin kuin eläköitymiseen liittyviä vaihtuvuustilanteita. Niihin on hyvä varautua ennakolta, koska vaihtuvuustilanteet voivat tapahtua nopeasti. Varautuminen eläköitymistä johdosta tapahtuviin muutoksiin tieto- ja osaamispääomassa antaa organisaatioille mahdollisuuden harjoitella näihin riskeihin varautumista.

Kirjallisuusluettelo

- Calo, T. (2008) Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management*, Vol. 37, Issue 4, 403–416
- Evans, K. & Kersh, N. (2004) Recognition of Tacit Skills and Knowledge. Sustaining Learning Outcomes in Workplace Environments. *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2) 63–74.
- Grant, R. (1996) Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management*, Vol. 17, Winter Special Issue, 109–122.
- Haarmann, J., Kahlert, T., Langenberg, L. & Müller-Prothmann, T. (2009) K.exchange: A Systematic Approach to Knowledge Transfer of the Aging Workforce. *The ICFAI Journal of Knowledge Management*, Vol. 7, (3/4), 27–40.
- Ipe, M. (2003) Knowledge Sharing on Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, Vol. 2(4), 337–359
- Johannessen, J., Olaisen, J., Olsen, B. (2001) Mismanagement of Tacit Knowledge: The Importance of Tacit Knowledge, the Danger of Information Technology, and What to Do about It. *International Journal of Information Management*, Vol. 21, 3–20.
- McQuade, E., Sjoer E., Fabian P., Nascimento J. & Schroeder S. (2007) Will You Miss Me When I'm Gone? A Study of the Potential Loss of Company Knowledge and Expertise as Employees Retire. *Journal of European Industrial Training*, Vol. 31, Issue 9, 758–768
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998) The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, Vol. 40(3), 40–54.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. (2008) *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Helsinki. WSOYpro.

- Silverman, D. (1993) *Interpreting qualitative data: Methods for analysing talk, text and interaction*. London: Sage.
- Slagter, F. (2007) Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11(4), 82–96.
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M. & Abrams, L. (2001) Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 95–114.

Työllisyysjärjestelmän inklusiivisuus – Tanskan ja Suomen vertailua

Ari Nieminen & Harri Kostilainen

Diakonia-ammattikorkeakoulu

.....

Abstrakti

Noin 5 % suomalaisesta työvoimasta on vai vaikeassa tai heikossa työmarkkina-asemassa. Eri syistä (esimerkiksi koulutuksen ja työkokemuksen puute, sosiaalisen ongelmat, ulkomaalaisuus) näiden ihmisten on vaikea saada ansiotyötä. Monet tutkimukset ovat käsitelleet heikossa työmarkkina-asemassa olevien ominaisuuksia tai työnantajien heihin kohdistuvia asenteita. Sen sijaan syrjäytymistä aiheuttavia rakenteellisia, poliittisia sekä työmarkkinoiden ja talouden sääntelyyn liittyviä tekijöitä on tutkittu vähemmän. Tässä artikkelissa tarkastellaan näitä tekijöitä vertaamalla Suomea ja Tanskaa toisiinsa. Ensimmäisessä luvussa esittelemme työllisyys-järjestelmän käsitteen, jonka avulla pyrimme systematisoimaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat ansiotyöhön pääsyyn ja siitä syrjäytymiseen. Luvuissa 2–5 vertailemme suomalaisen ja tanskalaisen työllisyys-järjestelmän inklusiivisuutta. Tämä vertailu perustuu tilastodataan ja politiikan analyysiin. Luvussa kuusi päädytään siihen, että Tanskan työllisyysjärjestelmä on selvästi suomalaista inklusiivisempi, ja että tämä johtuu politiikan ja instituutioiden eroista. Luvussa seitsemän esitämme lopuksi joitakin ajatuksia siitä, miten suomalaista työllisyysjärjestelmää voitaisiin kehittää inklusiivisemmaksi. Kiitämme Sosiaalipolitiikan päivien 2010, Sosiologiapäivien 2011 ja Espanet 2011 -konferenssin työryhmiä, Diakonia-ammattikorkeakoulun tutkijaryhmää, Askel-hankkeen osanottajia, Erja Lindbergiä sekä artikkelin referee-tarkastajia hyödyllisistä kommentista ja kritiikistä. Artikkelin kirjoittaminen on ollut osa Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman Askel-hankkeen toimintaa.

Avainsanat: vaikea työmarkkina-asema, syrjäytyminen, työttömyys, kapitalismi, työmarkkinat

Inklusio ja eksklusio työllisyysjärjestelmissä

Ansiotyöhön pääsy (sisään sulkeminen, inklusio) tai joutuminen ulos sen piiristä (syrjäyttäminen, syrjäytyminen, eksklusio) vaikuttaa oleellisella tavalla yksilöiden ja kotitalouksien elämään. Syrjäyttäminen ansiotyöstä johtaa usein myös syrjäytymiseen muilla elämänalueilla, mikä vielä lisää tämän problematiikan painoarvoa. (Inklusion ja eksluusion määritelmistä ja näiden välisestä dialektiikasta ks. esim. Nieminen 2011.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan eksklusiota ja inklusiota ansiotyöhön työllisyysjärjestelmän käsitteen tai teorian kautta. Günther Schmidin (2008, 72) mukaan työllisyysjärjestelmän käsitteellä viitataan suhteellisen pysyviin kansallisiin, alueellisiin tai ylikansallisiin (esim. Pohjoismaat tai EU) institutionaalisiin kokonaisuuksiin, joiden piirissä työsuhteet organisoituvat ja jotka sääntelevät inklusiota ja eksklusiota ansiotyöhön. Työllisyysjärjestelmän käsite mahdollistaa historiallisten instituutioiden ja poliittisten

valintojen tarkastelun, mitkä jäävät helposti huomaamatta, jos työllisyyttä tarkastellaan vain huomattavasti abstraktimman ”työmarkkina”-käsitteen ja siihen kuuluvien ”kysynnän” ja ”tarjonnan” kautta. Työllisyysjärjestelmän käsitteen avulla voidaan tarkastella samanaikaisesti ansiotyötä, kotitaloustyötä, vapaaehtoistyötä ja muita työn muotoja sekä sitä tapaa, jolla nämä työn eri muodot liittyvät toisiinsa. (Työllisyysjärjestelmän käsitteen aiemmasta käytöstä ks. esim. Suikkanen & Linnakangas 1998, 1. luku; Koistinen 1999, 85; Nieminen 2005, 116–123.)

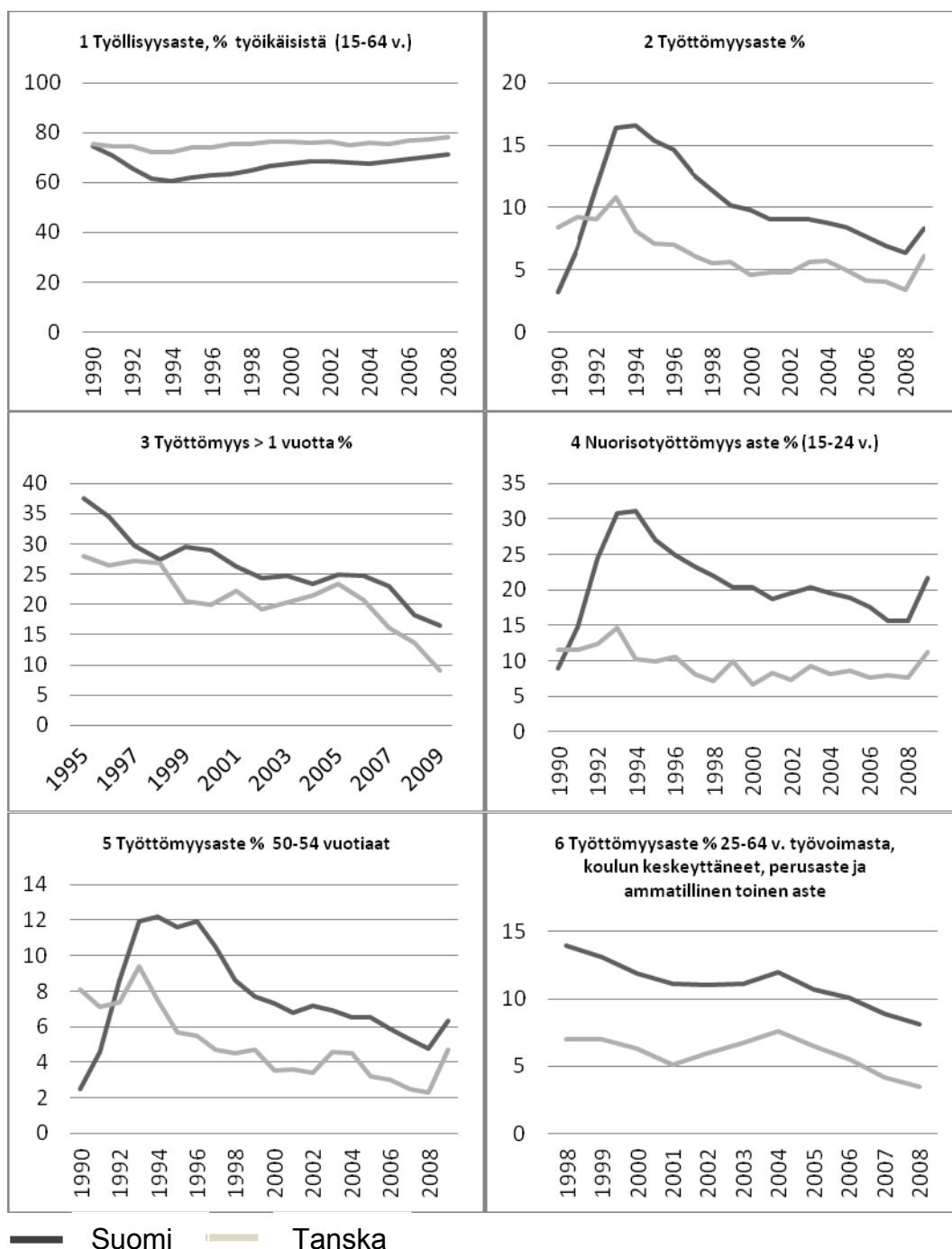
Kuten mikä tahansa sosiaalinen järjestelmä, työllisyysjärjestelmäkin koostuu toimijoista, näiden välisistä suhteista sekä järjestelmän toimintaa ohjaavista virallisista ja epävirallisista normeista, instituutioista ja ideologioista. Keskeistä työllisyysjärjestelmän käsitteelle on myös se, että tällä järjestelmällä on rajat. Tässä suhteessa järjestelmän käsite poikkeaa verkoston käsitteestä, sillä verkoston ulkoiset rajat eivät tavallisesti määrittele verkostoa oleellisella tavalla. Se tapa, jolla ulkoinen ympäristö määritellään vaikuttaa oleellisella tavalla siihen, miten järjestelmä toimii sisäisesti. Esimerkiksi ulkoisen ympäristön tulkinta kilpailulliseksi tukee kansallista kilpailukyvyn politiikkaa, joka puolestaan vaikuttaa työllisyysjärjestelmän toimintatapaan (ks. Nieminen 2005, 182–185, 366–367), kuten nähdään seuraavissa luvuissa.

Tässä artikkelissa rajaamme kansallisten työllisyysjärjestelmien tarkastelua joihinkin ansiotyön organisoinnin ja sääntelyn kannalta keskeisiin toimijoihin. Näitä ovat työnantajat ja työntekijät sekä heidän järjestönsä, poliittiset puolueet, valtion ja kuntien eri toimijat (ministeriöt, kuntien hallinnon alat). Näiden toimijoiden välillä on erilaisia poliittisia, taloudellisia ja kulttuuris-ideologisia suhteita. Toimijoiden välisiä suhteita ohjaavat ja sääntelevät erilaiset viralliset ja epäviralliset normit sekä instituutiot. Tulkitessamme ja analysoidessamme Suomen ja Tanskan työllisyysjärjestelmiä kiinnitämme yllä mainittujen toimijoiden lisäksi erityistä huomiota talous-, työmarkkina- ja sosiaalipolitiikan alueisiin sekä kansalliseen ja kunnalliseen työllisyyden hallinnan tasoon (tällainen työllisyysjärjestelmän rakenne on esitetty taulukossa 1).

Puhuttaessa kansallisen työllisyysjärjestelmän toiminnan ja hallinnan tasoista on huomionarvoista, etteivät työllisyysjärjestelmä tai työmarkkinat sinänsä työllistä ketään, vaan sen tekevät yksittäiset työorganisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla. Kansalliset instituutiot vaikuttavat työllistämispäätöksiin, mutta eivät sääntele aukottomasti yksittäisiä työllistämispäätöksiä.

2 Ekskluusio Suomessa ja Tanskassa 1990–2008/9

Seuraavissa kuvioissa (kuviot 1–6) on tarkasteltu syrjäytymistä ansiotyöstä Suomessa ja Tanskassa vuosina 1990–2009. Tämä tarkastelu luo empiirisen pohjan Tanskan ja Suomen vertailulle.



Lähteet: OECD 2011, Eurostat 2011.

Kuviot 1-6. Eksklusio työmarkkinoilta Suomessa ja Tanskassa 1990–2008/9

Kuviot 1–6 tuovat esille selviä ja systemaattisia eroja Tanskan ja Suomen välillä. Tanskassa työllisyysaste on ollut korkeammalla tasolla (kuvio 1) ja työttömyysaste selvästi alhaisempi kuin Suomessa (kuvio 2). Samoin tarkasteltaessa ryhmittäisiä eroja huomataan, että myös pitkäaikaistyöttömyys (kuvio 3), nuorisotyöttömyys (kuvio 4), ikääntyneiden työttömyys (kuvio 5) sekä vähän koulutusta saaneiden työttömyys (kuvio 6) on ollut Suomessa korkeammalla tasolla kuin Tanskassa.

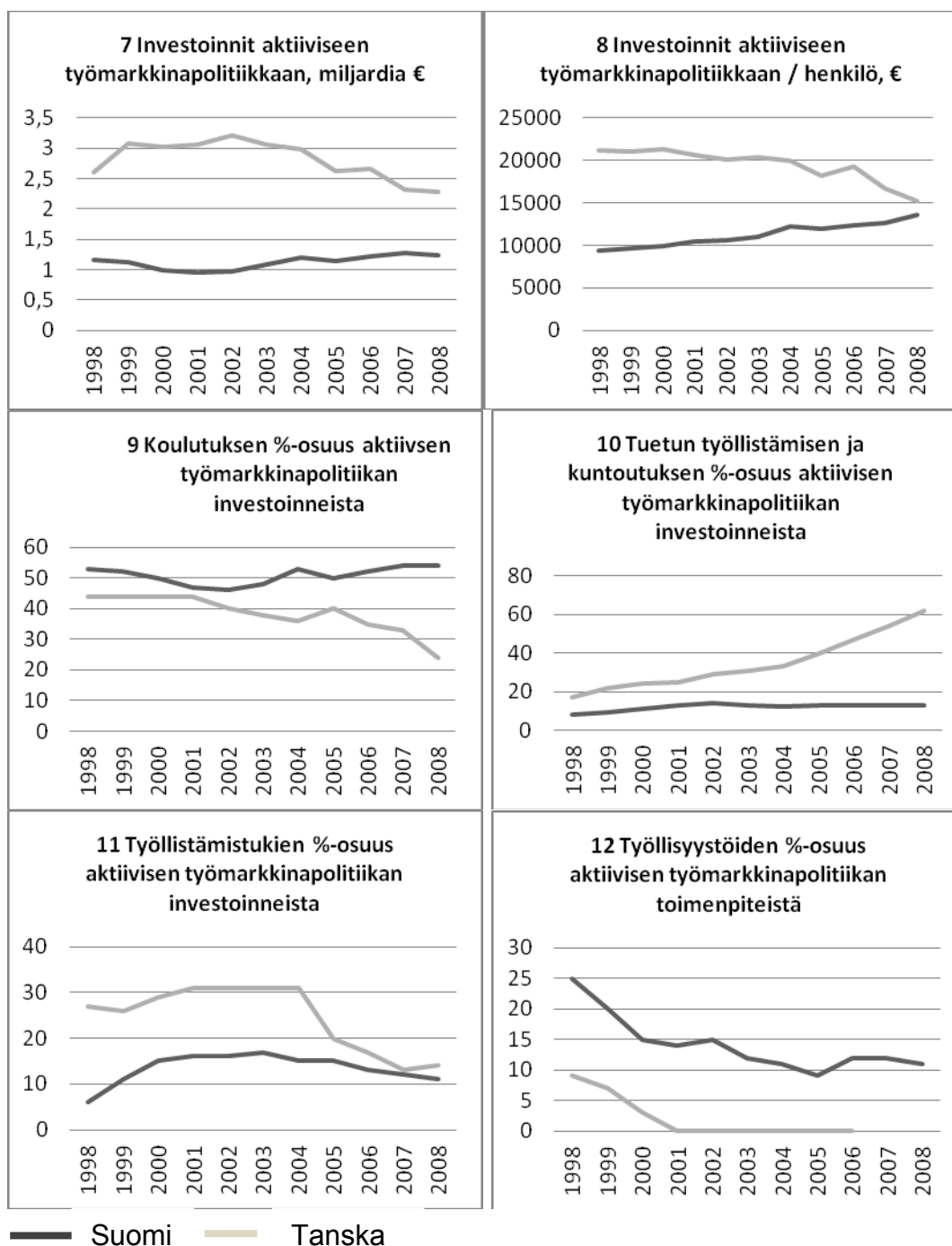
Kuvioista 1-6 voidaan vetää se johtopäätös, että Tanskan työllisyysjärjestelmä on ollut kahden viime vuosikymmenen aika selvästi inklusiivisempi tai vähemmän syrjäyttävä (eksklusiivinen) kuin Suomen. Tämä ero tulee näkyviin jokaisessa yllä käsitellyssä muuttujassa, mutta erityisen suuri ero on nuorisotyöttömyyden kohdalla (ks. kuvio 4). Samanlainen kuva saadaan jos tarkastellaan maahanmuuttajien työttömyyttä, joka on ollut Suomessa keskimäärin 13 % korkeampi kuin Tanskassa (vuodet 2000, 2005-2007) (OECD, 2011). Myös niiden ihmisten osuus, jotka eivät ole hakeneet palkkatyötä, koska eivät usko sitä kuitenkaan saavansa on ollut Suomessa korkeampi kuin Tanskassa (2000–2009 Suomessa keskimäärin 1,2 % työvoimasta, Tanskassa 0,08 %) (OECD 2011).

Mistä nämä erot johtuvat? Osa eroista johtuu varmasti taloudellisista ja rakenteellisista eroista, kuten talouskehityksen ja yritysraenteen eroista. Suomen 1990-luvun lama vaikuttaa voimakkaasti kaikkiin tässä esitettyihin muuttujiin, eikä Tanskaa kohdannut samantasoinen taloudellinen taantuma. Muista kehitykseen vaikuttaneista tekijöistä huolimatta lähtökohtamme tässä artikkelissa on, että työllisyysjärjestelmien poliittis-institutionaaliset tekijät selittävät osan havaituista eroista.

3 Investoinnit inklusiiviseen työllisyyspolitiikkaan 1998–2009

Edellisessä luvussa tarkasteltiin Suomen ja Tanskan työllisyysjärjestelmiä näiden syrjäyttävyyden mukaan; tässä luvussa tarkastellaan, millä keinoilla työmarkkinoilta syrjäytymisen haasteeseen on pyritty vastaamaan Suomessa ja Tanskassa. Kuvioissa 7–12 on esitetty Tanskan ja Suomen valtioiden investointeja aktiiviseen tai inklusiiviseen työllisyyspolitiikkaan. Näissä kuvioissa on tarkasteltu vain vuosia 1998-2008, sillä aiemmilta vuosilta dataa ei ikävä kyllä ole saatavissa. Tällainen tarkastelu valottaa inklusiivisen työllisyyspolitiikan vahvuutta ja painopisteitä Suomessa ja Tanskassa.

Työllisyys- ja sosiaalipolitiikan menojen tarkastelu ”investointeina” ei ole kovin tavallista, mutta tällainen näkökulma ei silti ole tuntematon nykykeskustelussa (ks. Sipilä 2011). Sosiaalimenojen tarkastelu investointeina tuo esille sen tärkeän näkökulman, että näitä menoja ei tulisi tarkastella vain menoeränä, vaan tulisi myös kiinnittää huomiota siihen, mitä hyvää näillä rahoilla saadaan aikaan (investointien tuotot). Toisaalta, periaatteellisesti voidaan katsoa, että toisista ihmisistä huolehtimista ei tulisi tarkastella taloudelliselta vaan moraalisen elämän jokaiselle alueelle (Sipilä 2011, 365). Tässä yhteydessä pidämme kuitenkin investointinäkökulmaa hyödyllisenä ja palaamme siihen vielä tuonnempana.



Lähde: OECD 2011.

Kuviot 7–12. Investoinnit inklusiiviseen työmarkkinapolitiikkaan Suomessa ja Tanskassa 1998–2008

Kuvioista 7–8 näkyy, että Tanskassa on investoitu inklusiiviseen työmarkkinapolitiikkaan huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Sekä vuosittaiset kokonaissummat (kuvio 7) että henkilöä kohti lasketut investoinnit (kuvio 8) ovat olleet huomattavasti korkeammalla tasolla Tanskassa kuin Suomessa. Tosin nämä erot ovat selvät vähentyneet lähestyessä vuotta 2008. Kuviot 9–12 paljastavat mielenkiintoisia eroja ja kehitystä näiden investointien painotuksissa: Suomi on jatkuvasti panostanut koulutukseen aktiivisen työmarkkinapolitiikan

välineenä, kun taas tanskalaiset näyttävät olevan menettämässä uskonsa siihen (Kuvio 9). Sen sijaan tuetun työllistämisen ja kuntoutuksen osuus on noussut Tanskassa selvästi samaan aikaan kun se on Suomessa pysynyt suhteellisen alhaisella tasolla (Kuvio 10). Kummassakin maassa työllistämistukien ja työllisyystöiden osuudet kaikista investoinneista ovat laskeneet voimakkaasti (kuviot 11 ja 12). Mielenkiintoista on, että Tanskassa työllistämistöihin ei viime vuosina ole enää investoitu lainkaan (kuvio 12).

Erilaiset poliittiset linjaukset selittävät eroja työmarkkinapolitiikan investoinneissa. Näitä poliittisia linjauksia tarkastellaan seuraavissa luvuissa. Työllisyysjärjestelmän hahmotelmamme mukaisesti (ks. ensimmäinen luku) jaamme Suomen ja Tanskan poliittisten linjausten kuvauksen kolmeen pääosaan: politiikan toimenpiteisiin, politiikan toteutuksen hallinnollisiin rakenteisiin sekä talous-, työllisyys- ja sosiaalipolitiikan välisiin suhteisiin.

Eksklusiivinen konsensus polkuriippuvaisessa Suomessa

Talous- ja työllisyyspolitiikan haasteisiin ja sisältöön on vaikuttanut voimakkaasti 1990-luvun talouslama, joka oli Suomessa syvin sitten 1930-luvun. Bruttokansantuote väheni vuosina 1990-1993 ja työttömyys kohosi 17 %:iin 1994 (ks. kuvio 2). Tilanne rasitti julkista taloutta ja julkinen sektori lainasi rahaa rahoittaakseen toimintaansa. Työ- ja sosiaalipolitiikan alueella keskustaoikeistolainen ja sen jälkeinen sateenkaarihallitus leikkaisivat sosiaalietuuksia ja työttömyyskorvauksia. Vuonna 1997 säädettiin laki, jonka mukaan 2–5 kuukauden työttömyyden jälkeen työttömälle tulisi tehdä työllistymissuunnitelma. Työllistymissuunnitelman velvoite koski myös pitkäaikaistyöttömiä (yli 500 päivää kestänyt työttömyys). Ammattiyhdistysliike vastusti menestyksellisesti niitä leikkauksia, jotka olivat kohdistuneet ansiosidonnaista työttömyyskorvausta saaviin ammattiliittojen jäseniin.

Yleisesti ottaen lama ei johtanut sosiaali- tai työllisyyspolitiikan suunnitelmalliseen muutokseen, vaan siihen reagoitiin pääosin vakiintuneen talouspoliittisen linjan mukaisesti. Kansallinen taloudellis-poliittinen eliitti ei oikeastaan pitänyt yli 10 % työttömyyttä vakavana ongelmana niin kauan kuin pyrittiin julkisen velan kasvun rajoittamiseen ja yksityisen vientisektorin toimintaedellytysten parantamiseen. (Ks. Kosonen 1998, 346–351.) Jossain määrin talouspolitiikka kuitenkin muuttui. Julkisen velan kasvattaminen oli todellisuudessa keynesiläinen toimenpide, sillä sen avulla pidettiin yllä kansantalouden kysyntää. Sama puolittain keynesiläinen toimintatapa näkyy myös reagoinnissa vuoden 2008 jälkeisiin talousongelmiin.

Vuonna 2001 laki kuntouttavasta työtoiminnasta velvoitti työvoimaviranomaisia ja kunnan sosiaalitoimea laatimaan aktivaatiosuunnitelman pitkäaikaistyöttömille sekä alle 25-vuotiaille, jotka saivat joko työmarkkinatukea tai toimeentulotukea, vuoden 2010 alusta lakia laajennettiin yli 25-vuotiaisiin (Laki Kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189). Tämän lain käytännön toteutus on tukenut heikossa työmarkkina-asemassa olevia, mutta se ei ole juurikaan johtanut työllistymiseen avoimille työmarkkinoille (Karjalainen & Karjalainen 2011). Yleisesti ottaen työvoimaviranomaisten palvelut vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville ovat osoittautuneet vaikutuksiltaan heikoiksi (ks. Terävä ym. 2011). Myös yritykset luoda vaihtoehtoisia väyliä työllisyyteen sosiaalisten yritysten ja työn jakamisen kautta ovat jääneet marginaalisiksi.

Työllisyyspolitiikan toteutuksen rakenteista tärkein on ollut Työministeriö ja sen alaiset paikalliset työvoimatoimistot. Vuonna 2008 Työministeriö ja Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Sisäasiainministeriön aluekehityksestä vastaavat osat yhtyivät Työ- ja elinkeinoministeriöksi, jonka alaiset Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset sekä Työ- ja elinkeinokeskukset hoitavat nykyisin paikallisia työllisyyspoliittisia tehtäviä. Tulkintamme tästä organisaatiomuutoksesta on, että ministeriöiden yhdistyminen tuo hallinnon rakenteiden kautta esille sen, että suomalaisessa politiikassa talouselämän intressit ovat ensisijaisia

suhteessa työllistymisen kautta toteutuvaan inklusioon (Työministeriö lakkautettiin). Ministeriöiden ja muiden hallintoelinten rakenteethan eivät ole politiikan ja hallinnan kannalta neutraaleja, vaan ne ovat itse asiassa organisaatioiksi jähmettyneitä hallinnan ohjelmia. Tämä tulee näkyviin esimerkiksi kun tarkastellaan eri ministeriöiden syntyhistoriaa. Sosiaali- ja terveysministeriöt on perustettu historiallisesti suhteellisen myöhään ja sotaministeriöt varhain, koska väkivaltainen valtakamppailu oli hallitsijoille pitkään keskeisempi poliittinen tavoite kuin väestön yleinen hyvinvointi.

Työ- ja elinkeinoministeriö keskittyy tukemaan yritysten kilpailukykyä ja niitä työttömiä, joiden työmarkkina-asema on suhteellisen hyvä. Se näyttää pyrkivän siirtämään heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevat kunnalliselle sosiaalitoimelle tai työvoimaviranomaisten ja kuntien yhteisille työvoiman palvelukeskuksille. Työvoiman palvelukeskusten toiminta painottuu kuitenkin pikemminkin asiakkaiden kuntouttamiseen kuin heidän työllistymiseensä niin sanotuille avoimille työmarkkinoille (ks. Arnkil ym. 2008).

Lopputuloksena yllä kuvatuista hallinnollisista rakenteista ja poliittisista linjauksista on, että vaikeassa työmarkkina-asemassa olevia syrjäytetään (ekslusio) usein työvoimaviranomaisten palveluista ja otetaan mukaan (inklusio) kunnallisten sosiaalipalvelujen piiriin. Näillä on taas heikot yhteydet avoimille työmarkkinoille ja niiden toiminnan päätavoitteena on tavallisesti kuntoutus ja asiakkaan taloudellinen, sosiaalinen ja psykologinen tukeminen eikä työllistyminen. Vahvat yhteydet avoimille työmarkkinoille ovat työllistymisen kannalta tärkeitä, koska avoimet työmarkkinat ovat usein itse asiassa varsin suljettuja ja niille pääseminen edellyttää hyviä suhteita, tietoja ja taitoja, joiden avulla voi navigoida segmentoituneiden työmarkkinoiden rakenteissa. Tästä syystä rajanveto työvoima- ja sosiaalitoimen välillä näyttää olevan yksi keskeinen paikka, jossa syrjäytyminen työmarkkinoilta tapahtuu.

Suomen työllisyysjärjestelmän kuvauksen viimeinen elementti käsittää talous-, työllisyys- ja sosiaalipolitiikan väliset suhteet. Suomalaisen talouspolitiikan pitkä linja on asettanut etusijalle vientiteollisuuden kilpailukykyyn, joskin kahden viimeisen vuosikymmenen aikana on ollut nähtävissä painotusta myös kotimaiseen kysyntään ja keynesiläisyyteen. Dynaamisena ajatuksena on ollut, että vientiteollisuuden menestys hyödyttää sen pääomaa ja työntekijöitä ja että ajan myötä kerrannaisvaikutukset tuottavat kysyntää myös kotimarkkinoille. Tämän taloudellisen dynamiikan automaattinen toteutuminen näyttää kuitenkin kyseenalaiselta, sillä vaikka vientiteollisuus on menestynyt hyvin ja viennin osuus bruttokansantuotteesta on noussut merkittävästi 1990-luvun laman jälkeen, työttömyys on samaan aikaan pysynyt varsin korkealla tasolla.

Työllisyys- ja työmarkkinapolitiikka on pyrkinyt pitämään yllä sopivan työvoiman tarjontaa. Tähän linjaukseen on sopinut hyvin se, että työllisyyspolitiikan investoinneissa on painotettu koulutusta (ks. kuvio 9). Koulutus yleisenä vastauksen työllistymisen ongelmiin on sopinut monille toimijoille: Työnantajille se merkitsee koulutetun, ja siis ainakin periaatteessa tehokkaan, työvoiman tarjontaa. Työntekijöiden kouluttaminen ei myöskään vaikuta yritysjohtoon autonomiaan, toisin kuin esimerkiksi vajaakuntoisten työllistäminen yrityksiin. Työntekijöille koulutus tarjoaa mahdollisuuksia sosiaalisen ja taloudellisen aseman parantamiseen. Periaatteessa koulutus tuo etuja kaikille, mutta todellisuudessa on kyseenalaista pystyykö se muuttamaan kaikki koulutettavat työmarkkinoiden vaatimusten mukaisiksi. Lisäksi koulutus suosii ydintyövoimaa, jonka koulutukselliset valmiudet ovat hyvät. Sosiaalipolitiikan rooli työllisyysjärjestelmässä on keskittynyt työmarkkinoilta syrjäytetyistä huolehtimiseen ilman aktiivista yhteyttä avoimille työmarkkinoille.

Tiivistäen suomalaista työllisyysjärjestelmää luonnehtii eksklusiivinen konsensus, jossa painopiste on yritysten ja järjestäytyneen ydintyövoiman intresseissä ja vaikeassa työmarkkina-asemassa olevista huolehtiminen on toissijaista. Tämä talous- ja työmarkkinapolitiikan pitkä linja on pääosin pysynyt samana kahden viimeisen

vuosikymmenen aikana. Se että tämän polun mahdollinen uusi suunta ei ole noussut poliittisen keskustelun aiheeksi, kertoo kyseisen linjan vahvasta institutionalisoitumisesta.

Inklusiivinen konsensus ja uuden polun valinta Tanskassa

1980-luvulla ja 1990-luvun alussa Tanskan talous ja työmarkkinat kärsivät vähäisestä taloudellisesta kasvusta, julkisen talouden vajeesta ja työttömyydestä (ks. kuvio 2). 1980-luvulla konservatiivinen koalitionhallitus pyrki muuttamaan tanskalaista hyvinvointivaltiota markkinaliberaalimpaan suuntaan. Työllisyyspolitiikassa se painotti aktivoimisen keskeisyyttä suhteessa työttömyystukeen. (Kosonen 1998, 336–339.) Nämä reformiyritykset epäonnistuivat pääosin, mutta mielenkiintoista kyllä aktivaatiopolitiikan linja säilyi ja vahvistui kun sosialidemokraatit muodostivat hallituksen 1993.

Työmarkkinapolitiikka reformoitiin voimakkaasti vuonna 1993. Tämä reformi perustui useisiin raportteihin, joiden tekemiseen osallistui sekä työnantajien että ammattiyhdistysliikkeen edustajia. Reformi pääpiirteitä olivat (Torfing 1999, 15):

- Oikeus työttömyyskorvaukseen ja osallistuminen erilaisiin työttömien aktivointitoimenpiteisiin yhdistettiin toisiinsa tiiviisti.
- Työvoimaviranomaisten ja työttömien oli tehtävä ja allekirjoitettava yksilöllinen tarpeisiin pohjautuva aktivointisuunnitelma.
- Työttömälle tuli tarjota ohjausta, tuettua työharjoittelua, yksilöllistä työharjoittelua (niille, jotka eivät pysty työskentelemään keskivertopalkalla ja –oloissa), koulutusta tai tuettua itsensä työllistämistä aiemmassa vaiheessa työttömyyttä kuin ennen uudistusta.
- Pitkäaikaistyöttömät olivat oikeutettuja 12 kuukauden aktivointijaksoon työttömyyden neljän ensimmäisen vuoden aikana. Lisäksi seuraavan kolmen vuoden aikana pitkäaikaistyötöntä tuli aktivoida keskimäärin vähintään 20 tuntia viikossa.

Vuonna 1996 sosiaalilainsäädäntöä uudistettiin siten, että tulonsiirrot ja työllisyysasiat integroitiin lakiin aktiivisesta sosiaalipolitiikasta ja sosiaalipalvelut erotettiin näistä. Tällä reformilla pyrittiin kaikkien sosiaalisia tukea saavien aktivoimiseen. Huomionarvoista on, että lainsäädäntö pyrkii nimenomaan välttämään työllistämistä työllistämisen vuoksi vaatiessaan, että aktivaatiotarjousten tulee parantaa työttömän mahdollisuuksia työllistyä. (Torfing 1999, 16, 18.)

1990-luvulla aktivaation tavoite saavutti hegemonisen aseman työmarkkinapolitiikassa sekä suuressa osassa sosiaalipolitiikkaa. Näiden politiikan alueiden osittainen sulautuminen toisiinsa sai organisationaalisen ilmauksensa, kun Työministeriö (Beskæftigelsesministeriet) perustettiin 2001. (Damgaard & Torfing 2010, 250.) Uusi aktivaatiopolitiikka rajoitti kansalaisten oikeuksia ja vapautta ja näihin seikkoihin kohdistuvan kritiikin takia perustettiin yhtenäinen valitusjärjestelmä 1997. (Torfing 1999, 17; aktivaatiopolitiikan kritiikistä kansalaisten vapauksien näkökulmasta ks. Aerschot 2011.)

Vuonna 2001 valtaan astunut liberaali-konservatiivinen hallitus on jossain määrin muuttanut aktivointipolitiikan sisältöä painottaessaan tavallisen työnvälityksen roolia, kiristäessään erityisesti maahanmuuttajien ja pakolaisten etuuksia, vähentäessään koulutus- ja harjoittelumahdollisuuksia ja pyrkiessään kontrolloimaan tarkemmin työttömiä. Nämä muutokset eivät kuitenkaan ole poistaneet tanskalaisen aktivointipolitiikan pääsisältöä. (Damgaard & Torfing 2010, 250.)

Mielenkiintoisena yksityiskohtana todettakoon, että kun taloudellinen tilanne heikentyi Tanskassa 2008–2009 jotkin yritykset pyrkivät jakamaan työtä, jotta niiden ei tarvitsisi irtisanoa työntekijöitä. Tällaisten työn jakamisen tapausten lukumäärä kasvoi 27:stä (2007) 500:aan (2009, kahden ensimmäisen kuukauden aikana). Näyttää siltä, että kansallisten työmarkkinoiden inklusiivisuus (työllisyysjärjestelmän valtiollinen taso) toteutuu jossain määrin myös yksittäisten yritysten (työorganisaatioiden) tasolla, joskin yritysjohton pelko taantuman jälkeisestä työvoimapulasta lienee myös vaikuttanut päätöksiin. (Eiro 2011.)

Tanskalaisen työllisyyspolitiikan hallinnollista rakennetta voi luonnehtia valtiokeskeiseksi järjestelmäksi, jossa työmarkkinaosapuolilla ja muilla paikallisilla ja alueellisilla toimijoilla on ollut aktiivinen rooli. Tosin on huomattava, että viime aikoina tämän hallinnollisen järjestelmän korporatiivisuus on heikentynyt, sillä hallitus on syrjäyttänyt työnantajien edustajia ja etenkin ammattiliittoja työmarkkinapolitiikan muotoilusta ja aktivointipolitiikan toteutuksesta (Schulze 2011).

Järjestelmän monitasaisuus antaa aihetta puhua valtiokeskeisestä ja monitasoisesta hallinnasta. (Damgaard & Torfing 2010, 248–249, 251–252; ks. myös Torfing 1999, 18, ja Madsen 2006, 8–9). Poliitiikan toteutuksen päätoimijoita ovat paikallisella tasolla toimivat työkeskukset (Jobcenter). Järjestelmän hallinnointi ei perustu normien avulla ohjaukseen, vaan työllistämistä ja aktivointia harjoittavien organisaatioiden toimintaa ohjataan näiden aikaansaamien tulosten pohjalta. Damgaard ja Torfing (2010) pitävät tätä organisaationaalista mallia esimerkkinä ”verkostohallinnasta” (network governance), mutta koska kyseessä on valtiojohtoinen järjestelmä, eikä vapaasti muodostunut verkosto pidämme ”valtiojohtoista monitasoista hallintaa” parempana luonnehdintana. Verkostollehan on yleensä luonteenomaista sen organisoitumisen vapaaehtoisuus ja ei-hierarkkisuus erotuksena organisaatioiden hierarkkisuukselle ja pakottavalle luonteelle. On toki mahdollista tarkastella kaikkia sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoja verkostoina, mutta tällöin menetetään verkostojen, hierarkian ja markkinoiden kaltaisten käsitteellisten erottelujen tuoma selkeys (ks. Thomson ym. 1991).

Millaisia sitten ovat olleet suhteet talous-, työmarkkina- ja sosiaalipolitiikan välillä? Samoin kuin Suomessa kansallinen hegemoninen poliittikalinja määrittelee Tanskan pieneksi ulkomaankaupasta riippuvaiseksi maaksi, jolle kansantalouden kilpailukykyyn säilyttäminen on ensiarvoista. Samoin kuin Suomessa kaikki keskeiset poliittiset puolueet ja muut politiikan ja talouden toimijat näyttävät jakavan tämän ideologian. (Kilpailukyky-diskurssin keskeisestä asemasta talouden ja työn sääntelyssä ks. Nieminen 2005, luvut 5. ja 10.2; tämän näkökulman kritiikistä ks. Nieminen 2008.)

Työllisyyspolitiikan alueella tanskalaiset näyttävät kuitenkin vetäneen tästä asioiden tilasta toisenlaisen johtopäätöksen kuin suomalaiset. Keskeiset poliittis-taloudelliset toimijat, mukaan lukien pääoman ja työn järjestöt, jakavat näkemyksen, jonka mukaan kansantalouden kilpailukyky ja sosiaaliturvan rahoitus edellyttää mahdollisimman inklusiivisia työmarkkinoita. Tämän inklusiivisen konsensuksen keskeisiä elementtejä näyttävät olevan eri toimijoiden välinen pitkäaikainen luottamus, se että inklusiivisen työmarkkinapolitiikan vastapainoksi työntekijöiden irtisanominen on suhteellisen helppoa Tanskassa ja että työssäkäyvät osallistuvat aktiivisesti järjestelmän rahoitukseen. Näin työmarkkinoiden sisäryhmäläiset eivät saa kohtuuttomia etuja suhteessa työttömiin (Torfing 1999, 14–16). Yhteen vetäen voi sanoa, että talous-, työllisyys- ja sosiaalipolitiikan toimet ja alueet tukevat toisiaan Tanskassa.

Suomen ja Tanskan työllisyysjärjestelmät 2000-luvulla

Kahden edellisen luvun esitykset Suomen ja Tanskan työllisyysjärjestelmistä noin vuosina 1990–2010 on vedetty yhteen taulukossa 1, joka kuvaa näiden maiden työllisyysjärjestelmiä

2000-luvulla. Taulukon rakenne noudattaa edellä hahmoteltua työllisyysjärjestelmien rakennetta (talous-, työmarkkina- ja sosiaalipolitiikan alueet sekä valtiollisen ja kunnallisen hallinnan ja toimeenpanon tasot).

Taulukko 1. Tanskan ja Suomen työllisyysjärjestelmät 2000-luvulla

	Talouspolitiikka	Työmarkkinapolitiikka	Sosiaalipolitiikka
Tanska, altio	talouden kilpailukyky, inkluisio osana tätä	työvoiman tarjonnan ylläpitäminen, työmarkkinaosapuolten inklusiivinen konsensus	inklusiivinen hyvinvointivaltio kilpailuetuna, työhön perustuvat sosiaalietuudet
Tanska, kunnat	kuntarakennetta keskitetty, kuntien tulosohjaus	kuntien työkeskukset, näiden tulosohjaus	kunnat on sidottu valtiollisen politiikan viitekehukseen
Suomi, valtio	talouden kilpailukyky, ekskluisio osana tätä	työvoiman tarjonnan ylläpito, työmarkkinaosapuolten eksklusiivinen konsensus	hyvinvointivaltio kustannuksena, työmarkkinoiden sisä- ja ulkoryhmäläisten ero
Suomi, kunnat	taloudellista autonomiam, budjettirajoitteet	toimijoina työ- ja elinkeinokeskukset ja kunnat, epäselvä työnjako	valtiolliset normit ja kunnallista autonomiam

Taulukosta 1 näkyy, että tanskalaisen työllisyysjärjestelmän inklusiivisuus on perustunut kansalliseen inklusiiviseen konsensukseen, joka on taannut vastavuoroisia etuja pääomalle, työlle ja julkiselle sektorille. Kansallisen poliittisen linjan toteuttamista on tukenut keskitetty ja tehokas tulosohjaukseen perustuva toiminnan hallinnointi kuntatasolla. Suomen kohdalla talous- ja työmarkkinapoliittinen konsensus tai hegemoninen projekti on taas ollut eksklusiivisempi. Tämä konsensus on pääasiassa turvannut yksityisen talouden, (vienti)teollisuuden ja ydintyövoiman etuja. Työllisyys- ja sosiaalipolitiikan hajanainen ja osin ristiriitainen hallinnointi ei ole myöskään tukenut inklusiivisemmän työllisyysjärjestelmän kehittymistä.

Tämä ei tarkoita sitä, että pyrkimykset integroida heikossa työmarkkina-asemassa olevia olisivat puuttuneet Suomesta tai että niillä ei olisi saatu mitään aikaan (ks. taulukot 7–12), mutta verrattuna Tanskaan pyrkimykset ovat jääneet puolittaisiksi. Niin sanottujen ”välityömarkkinoiden” kohtalo tuo tämän selvästi esille. ”Välityömarkkinoilla” viitataan siihen, että monet heikossa työmarkkina-asemassa olevat tarvitsevat välivaiheen, jossa he voivat kuntoutua ja hankkia ansiotyössä tarvittavia taitoja (ks. Suikkanen 2009). Välityömarkkinoilla toteutettuja toimenpiteitä ovat olleet ainakin palkkatuettu sijoittaminen, työharjoittelu, työelämävalmennus, kuntouttava työtoiminta, työvoimapolitiittinen koulutus, terveydelliset ja muut työkyvyn tutkimukset, kuntoutustutkimus, työkokeilu. Toimenpiteiden tarkoitus on ollut hyvä ja ne ovat varmaankin kohentaneet monen ihmisen elämää, mutta useimmat niihin osallistuneet ovat juuttuneet toimenpiteisiin tai palanneet työttömiksi. Välityömarkkinat eivät ole onnistuneet välittämään työntekijöitä avoimille työmarkkinoille, koska työmarkkinat ja työorganisaatiot eivät ole olleet valmiita palkkaamaan työntekijöitä, joiden työkyky ei vastaa keskimääräistä. Suomalaisessa työllisyysjärjestelmässä talous-, työ- ja sosiaalipolitiikan eivät pelaa yhteen – inklusiivinen konsensus ja eri politiikan alueiden integraatio puuttuu.

Poliittinen linjavalinta selittää pääosan Suomen työllisyyspolitiikan tuloksista, mutta oma roolinsa on myös sillä, että työllisyys- ja sosiaalipolitiikan hallinnoinnin ja toteutuksen järjestelmä on Suomessa varsin monimutkainen. Tämä haitanneen osaltaan inklusiivisen sosiaali- ja työmarkkinapolitiikan toteutusta. Työllisyyspolitiikan toimeenpano ja toteutuksen erot Tanskassa ja Suomessa on pyritty kuvaamaan pääpiirteissään taulukossa 2³⁹.

Taulukko 2. Työllisyyspolitiikan toimenpano Suomessa ja Tanskassa

Politiikan toimeenpano	Suomi	Tanska
Rahoitus	useita kanavia, monimutkainen järjestelmä	yksi kanava (työministeriö)
Tavoitteet	useita tavoitteita ja tavoitteen asettajia, kilpailevia ja päällekkäisiä tavoitteita	selkeä tavoite, jaettu konsensus tavoitteesta eri intressiryhmien kesken
Ohjaus	eriytynyt ohjaus ja kontrolli, ohjauksen ja tulkintojen vaikeus	selkeä ja yhtenäinen ohjausmekanismi, ohjaus ja tulkinnat yhtenäiset
Toimeenpano	alueelliset ELY-keskukset, paikalliset TE-toimistot, kunnat, työvoimanpalvelukeskukset, syrjäyttävät välityömarkkinat	“Jobcenters” (selkeä profilointiin perustuva työnjako), inklusiiviset välityömarkkinat, yritysten yhteiskuntavastuun ohjelmat
Seuranta	lukuisia, keskenään kommunikointomattomia järjestelmät, mittarit eivät tue ohjausta ja ovat yhteen sopimattomia, pääsy järjestelmiin hankalaa	yksi yhteensopiva järjestelmä, mittarit tukevat ohjausta, pääsy ja käyttö mahdollista
Raportointi	paljon ja monimutkaista, ei selkeää raportoinnin kehystä, johtopäätösten tekeminen tuloksista ja vaikutuksista lähes mahdotonta	keskitetty ja yhtenäinen järjestelmä mahdollistaa johtopäätökset ja ohjauksen
Arviointi	hajautettu, ei koordinaatiota, näyttöön perustuvien päätösten tekeminen hankalaa, järjestelmän kehittäminen sattumanvaraista, näyttöön perustuvan tieto ohutta	keskitetty koordinaatio, näyttöön perustuvien päätösten teko mahdollista, järjestelmän systemaattinen kehittäminen

³⁹ Tanskan työllisyyspolitiikan toimeenpanon kuvaus perustuu Askel-hankkeessa toteutettuun opintokäyntiin 27.–28.9.2010. Opintokäynnillä tanskalaiset asiantuntijat esittelivät ja vastasivat kysymyksiin seuraavissa tanskalaiseen työllisyysjärjestelmään kuuluvissa organisaatioissa: Jobcenter (korkeakoulutetut tärkeä kohderyhmä) Kööpenhamina, Työministeriö, Nextjob, Job and Competence Centre, Gentofte kunta, Jobcenter (pitkäaikaistyöttömät), Kööpenhamina Incita, joka tuottaa vaikeimmin työllistyville suunnattuja kuntoutus- ja työmarkkinoille integraatiota edistäviä palveluja. Lisäksi on hyödynnetty <http://www.ams.dk/Ams/English/Contact.aspx> -sivustoa. Suomen osalta työllisyyspolitiikan toimeenpanon kuvaus on muodostunut sosiaali- ja terveysministeriön, Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen ja Kuntaliiton keskeisten asiantuntijoiden kanssa käytyjen keskustelujen ja sähköpostikirjeenvaihdon perusteelta. Lisäksi aineistona on käytetty Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2011:4 Työelämäosallisuuden lisääminen (Ilmonen, Kerminen & Lindberg 2011).

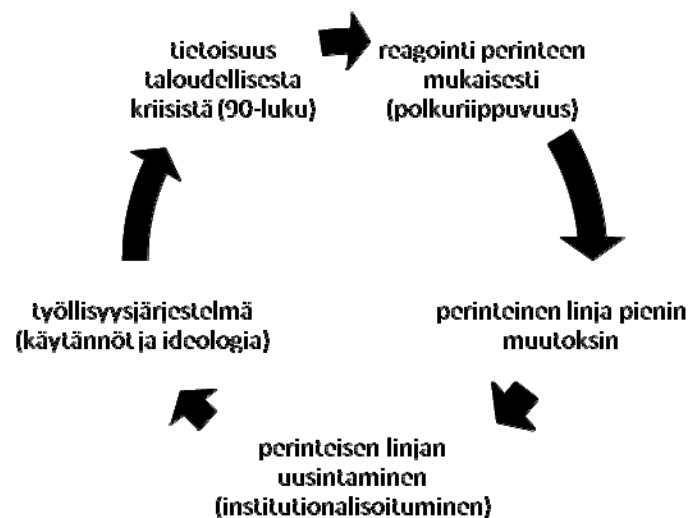
Edellä esitetty Tanskan ja Suomen vertailu yksinkertaistaa asioita. Kaikki Tanskan ja Suomen väliset työllisyyden erot eivät johdu työllisyyspolitiikan eroista. Suomen 1990-luvun lama nosti työttömyyden paljon korkeammalle tasolle kuin Tanskassa. Tanskan väestön ja työvoiman koko on melkein yhtä suuri kuin Suomen, mutta koska maa on paljon pienempi sen työmarkkinat tarjoavat työssäkäyntialueiden sisällä paljon enemmän mahdollisuuksia. Myös elinkeino- ja yritysraakenteen erot selittänevät osan työllisyyden eroista. Lisäksi on huomattava, että tanskalaista mallia on kritisoitu voimakkaasti siitä, että se rajoittaa kansalaisten vapauksia (ks. Aerschot 2011) ja toisten tutkijoiden mukaan sen työllistävä merkityskin on ollut mitätön (ks. Karjalainen 2011, 239). Tätä kritiikkiä on tosin vaikea kokonaan uskoa edellä esitettyjen tilastojen valossa.

Näistä vertailumme rajoituksista ja Tanskan malliin kohdistuneesta oikeutetusta kritiikistä huolimatta tuntuu perustellulta olettaa, että Tanskan työllisyysjärjestelmän poliittisilla ratkaisuilla on ollut vaikutusta ansiotyöstä syrjäytymisen vähentämisessä. Tästä syystä on mielenkiintoista pohtia, miten Suomessakin voitaisiin siirtyä inklusiivisempaan työllisyysjärjestelmään. Tätä aihetta käsitellään seuraavassa viimeisessä luvussa.

Työllisyysjärjestelmän muutoksen dynamiikka – kohti inklusiivista konsensusta Suomessa?

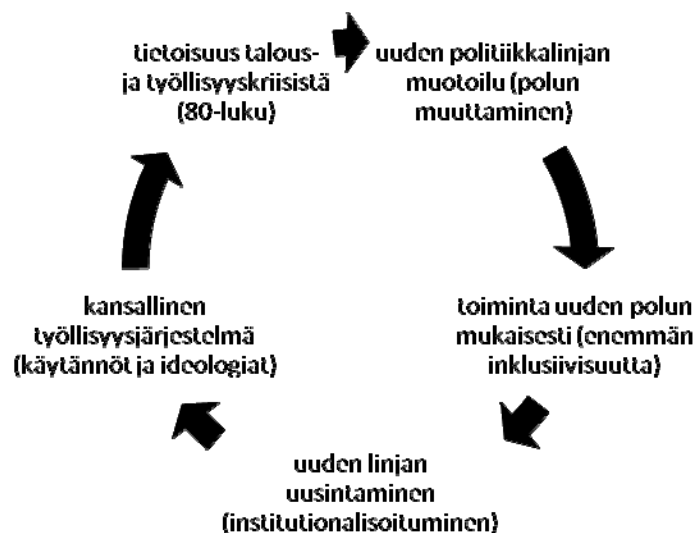
Kansallisten ja muiden sosiaalisten järjestelmien suhteellista muuttumattomuutta on usein käsitelty polkuriippuvuuden käsitteen kautta. ”Polkuriippuvuudella” viitataan niihin erilaisiin institutionaalisiin, organisaationaalisiin, ideologisiin tai diskursiivisiin tekijöihin, joiden ansiosta sosio-ekonomiset järjestelmät säilyvät suhteellisen muuttumattomina kymmeniä ellei satoja vuosia. Tämä ei tarkoita sitä, että historiallista muutosta ei tapahtuisi, mutta näillä muutoksilla on taipumus olla hitaita ja osittaisia. (Ks. esim. Torfing 2001, 286–287.) Usein poliittisen muutokset voivat ensin vaikuttaa suurilta, mutta ajan kuluessa huomataan, että ne kuitenkin noudattivat vanhoja historiallisia malleja. Polkuriippuvuus viittaakin järjestelmän kykyyn rajoittaa kehitysmahdollisuuksiaan. Yksi tapa luonnehtia polkuriippuvuutta on käyttää Fernand Braudelin jaottelua historiallisen ajan eri kerrostumiin (tapahtumahistoria, institutionaalisten syklien historia, pitkän keston historia), joista polkuriippuvuuden ajatus vastaa lähinnä institutionaalisia syklejä ja polun suunnan vaihtuminen vastaa uuden institutionaalisen syklin syntyä (ks. Braudel 1980, 27–34).

Luvuissa neljä ja viisi kuvattiin Suomen ja Tanskan työllisyysjärjestelmien kehitystä kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Yleistäen Suomen polkuriippuvaista kehitystä voi havainnollistaa seuraavalla kuviolla:



Toisin sanoen keskeisen sosio-ekonomisen toimijat seurasivat kansallista polkua reagoidessaan 1990-luvun lamaan. Kansallisen polun pysyvyyttä, sen uusintamisen ja institutionalisoitumisen vahvuutta, kuvaa se että hallitusten vaihdokset eivät ole tuoneet siihen oleellisia muutoksia.

Tanskan kehityspolkua muuttava kehitys poikkesi Suomesta:



Toisin kuin Suomessa Tanskan talous- ja työmarkkinapoliittinen ajattelu mahdollisti 1980-luvun ongelmien määrittelyn sekä taloudelliseksi että työllisyysongelmaksi. Uusi politiikka määriteltiin useissa raporteissa, joiden tekemiseen osallistuivat keskeiset pääoman, työn ja valtion toimijat. Tätä kirjoitettaessa näyttää myös siltä, että uusi politiikkalinja on myös onnistunut institutionalisoimaan itsensä, sillä sen päälinjat ovat säilyneet huolimatta hallituksen vaihdoksista.

Mitä yllä esitetystä sitten voitaisiin oppia pyrittäessä muuttamaan Suomen työllisyysjärjestelmää inklusiivisemmaksi?

Ensinnäkin periaatteessa työllisyysjärjestelmä voisi muuttua inklusiivisemmaksi myös osittaisten muutosten ja kokeilujen kautta. Tässä kehitysvaihtoehtoon etuna on se, että kokeilut ja sosiaaliset innovaatiot voitaisiin aloittaa suhteellisen helposti tarvitsematta uhata työllisyysjärjestelmän vallitsevaa vallan- ja tulonjakoa. Ajan kuluessa kokeilut voisivat vakuuttaa keskeiset intressiryhmät uuden politiikan siunauksellisuudesta ja neuvottelut järjestelmän kokonaisuuden muuttamiseksi voitaisiin aloittaa. Tämä vaihtoehto näyttää olevan läheistä sukua Euroopan unionin idealle ”parhaiden käytäntöjen” levittämisestä. Todennäköisesti tämäkin vaihtoehto edellyttäisi lopulta julkilausuttuja neuvotteluja työllisyysjärjestelmän polun uudelleen suuntaamiseksi. Tästä syystä kiinnitämme päähuomion toiseen kehitysvaihtoehtoon, jossa uuden polun muotoilu tapahtuu makrotason poliittisen vaikuttamisen ja neuvottelujen kautta. Keskitymme pohdinnoissamme uuden polun muotoilun alkuosaan: Miten on mahdollista edistää tietoisuutta siitä, että inklusiivisempi työllisyysjärjestelmä olisi parempi? Miten on mahdollista muotoilla muutoksen vaihtoehtoja, jotka edistäisivät inklusiivisempaa työllisyysjärjestelmää?

Näyttää siltä, että Tanskassa uuden politiikan muotoilua edelsi työllisyysjärjestelmän toimijoiden kyky tulkita ongelmat sekä taloudelliseksi että työllisyyden ja syrjäytymisen ongelmiksi. Suomessa taas taloutta ja sen toimintalogiikkaa pidetään ensisijaisena ja huolimatta paljosta puheesta syrjäytymisen ehkäisemiksi vallitseva oletus on, että talouskasvu ja kilpailukyky korjaavat aikanaan työllisyyden ongelmat. Tähän ajattelutapaan kuuluu myös syrjäyttävä ajatus, jonka mukaan avoimilla työmarkkinoilla tarvitaan täyttä työtehoa, ja ne jotka eivät tähän pysty kuuluvat sosiaalipoliittisten toimenpiteiden piiriin. Poliittikan muuttamiseen pyrkivät argumentit jakautuvat niihin argumentteihin, jotka pysyvät vallitsevat ajattelutavan sisällä (sisäinen tai immanentti kritiikki) ja argumentteihin, joissa ylitetään vallitsevan ajattelun rajat (ulkoinen kritiikki). Seuraavassa käsittelemme ensin uudistusideoita, jotka pitäytyvät nykyisen ajattelutavan sisällä ja siirrymme sitten radikaalimpiin kehittäjiin.

Inklusiivisemmän työllisyysjärjestelmän kehittämistä puolustaa argumentti, joka pysyy taloudellisen ajattelutavan sisällä: Inklusiivisen työllisyys- ja sosiaalipoliittikan kulut tulisi nähdä investointeina, jotka tukevat tuotantoa ja ihmisten integraatiota talouteen ja yhteiskuntaan. On totta, että tällainen politiikka maksaa (ks. kuviot 7–8), ja se voi joissakin tapauksissa tehdä työorganisaatioista tehottomampia, kun niissä työskentelee henkilöitä, joiden työteho ei vastaa työntekijöiden keskimääräistä työtehoa. Investointinäkökulmaan kuuluu kuitenkin kulujen laskemisen lisäksi myös laskelma tai arvio saavutetuista tuloksista. Tuntuu hyvin todennäköiseltä, että heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäminen tulee kokonaistaloudellisesti edullisemmaksi kuin heidän syrjäyttämisenä työllisyys- ja sosiaalipoliittisten palvelujen piiriin, joissa he eivät osallistu palvelujen ja tavaroiden tuotantoon. Inklusiivisempi työllistäminen vaikuttaisi yritysten kilpailukykyyn, mutta se ei vääristäisi kilpailutilannetta, jos työllistämismäärä ja siitä saatavat tuet koskisi samalla tavalla kaikkia yrityksiä.

Investointinäkökulman tarkempi perustelu edellyttäisi laskelmia niistä kuluista ja tuotoista, joita heikossa työmarkkina-asemassa olevien tuetusta työllistämisestä seuraisi. Tällaisen laskelman tekeminen Suomen kansatalouden tasolla on nykyisin kuitenkin vaikeata tai mahdotonta, sillä hajautunut sosiaali- ja työmarkkinapolitiikan järjestelmä ei mahdollista kulujen kokonaisvaltaista tarkastelua (vrt. taulukko 2). Lisäksi ei ole olemassa mallia siitä, miten laskettaisiin ja arvioitaisiin työllistymisen tuottoja. Tuotoiksi voitaisiin laskea alenevat sosiaali- ja työttömyysturvan kulut, mutta ansiotyöhön osallistumisen sosiaalisia ja yksilöllisiä etuja olisi hankalampi määritellä.

On huomionarvoista, että yllä luonnehditun kaltaista kokonaistaloudellista laskelmaa työllistämisestä ei ole tehty, vaikka Suomessa on muuten tapana laskea monien asioiden kuluja ja tuoksia. Mallin puute johtunee kahdesta syystä. Ensinnäkin, vallitseva talous- ja työllisyyspoliittinen ajattelu ei ole kiinnostunut työttömien tai heikossa työmarkkina-asemassa

olevien eduista. Niinpä laskelmia, jotka ottavat mukaan heidän etunsa ei ole tehty. Toiseksi, laskelmien puute auttaa nykyisen järjestelmän uusintamisessa, sillä perspektiiviä, jota ei ole kunnolla muotoiltu ei tarvitse ottaa huomioon. Toisin sanoen kokonaistaloudellisen laskelman puuttuminen on osa nykyisen työllisyysjärjestelmän toimintaa ja uusintaa osaltaan sen polkuriippuvuutta.

Inklusiivisempaa työllisyysjärjestelmää voitaisiin myös edistää argumenteilla, jotka ylittävät nykyisen ajattelutavan rajat (ulkoinen kritiikki). Tällaisten argumenttien tai sosiaalisten innovaatioiden muotoilu edellyttää vapaata ajattelua ja kansalaiskeskustelua. Tällaisen keskustelun edellytyksiä ja rajoja kartoitettaessa kannattaa kiinnittää huomiota niihin funktioihin ja rooleihin, joita nykyinen taloudellis-poliittinen järjestelmässä jakaa ihmisille. Ihmiset voivat toimia ja esiintyä työntekijöinä, kuluttajina, investoijina sekä kansalaisina. Viime vuosikymmenten kehitys näyttää vahvistaneen ihmisten rooleja kuluttajina, investoijina ja työntekijöinä, mutta heikentäneen kansalaisen roolia (Reich 2007, 3. luku). Kuluttajina haluamme edullisia ja laadukkaita tuotteita. Investoijina haluamme korkoa rahoillemme. Työntekijöinä haluamme edulliset työehdot ja hyvin toimivan työorganisaation. Nämä yksilökohtaiset funktiot ja niihin liittyvät intressit eivät ole omiaan edistämään inklusiivisempaa työllisyysjärjestelmää, sillä heikossa työmarkkina-asemassa olevien ja usein keskimääräisesti heikommin työskentelevät henkilöt tuskin edistävät tuotteiden edullisuutta, yksittäisten investoijien voittoja tai työorganisaation kitkatonta toimintaa.

Työllisyysjärjestelmän kehittäminen inklusiivisemmaksi edellyttäisikin kansalaisen funktion vahvistamista, sillä kansalaiset pystyvät yhdessä muotoilemaan uusia poliittisia ratkaisuja, joihin kuluttajat, investoijat ja työntekijät eivät pysty. Poliitiikan etu suhteessa talouteen on vielä siinä, että kansalaisina voimme sopia sellaisista säännöistä ja rajoituksista, joihin emme yksittäisinä kuluttajina, investoijina tai työntekijöinä suostuisi. Rajoituksiin ja kuluihin, jotka kohdistuvat yhtälailla kaikkiin on helpompaa sopeutua kuin yksilöittäin ja ryhmittäin määriteltyihin rajoituksiin (Reich 2007, Johdanto ja 6. luku). Kollektiivina olemme todennäköisesti valmiimpia hyväksymään inklusiivisemmän työllisyysjärjestelmän kulut kun tiedämme, että ne kohdistuvat samalla tavalla kaikkiin. Kansalaisen näkökulma vapauttaa meidät myös pohtimaan radikaaleja vaihtoehtoja, kuten täystyöllisyyden takaamista kaikille, kansalaispalkkaa tai täystyöllisyyttä taloudellisen nollakasvun yhteydessä.

Luonnollisesti työllisyysjärjestelmän polun muuttaminen edellyttäisi organisoituneiden intressien, etenkin työn ja pääoman organisaatioiden sekä poliittisten puolueiden osallistumista uuden polun ideointiin, sillä työmarkkinoiden inklusiivisessa ja eksklusiivisessa on kyse työn ja tulojen jakamisesta yksilöiden ja ryhmien kesken. Näitä toimijoita tarvitaan lopulta tekemään uuden polun vaatimaa lainsäädäntöä, sopimuksia sekä toteuttamaan ja hallinnoimaan sitä. Mitä paremmin uusi polku onnistutaan muotoilemaan plussummapeliksi useimpien keskeisten toimijoiden kannalta, sitä todennäköisemmin se toteutuu ja pystyy institutionalisoimaan itsensä.

Kirjallisuusluettelo

- Aerschot, P. van (2011) Activation Policies and the Protection of Individual Rights: A Critical Assessment of the Situation in Denmark, Finland and Sweden. Burlington, VT: Ashgate.
- Arnkil, R., Karjalainen, V., Saikku, P. Spangar, T. & Pitkänen, S. (2008). Kohti työelämälähtöisiä integroivia palveluja. Työvoimatoimistojen ja työvoiman palvelukeskusten arviointitutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 18/2008. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online] <URL: http://www.tem.fi/files/19712/TEMJul_18_2008_tyojayrit.pdf. Luettu joulukuussa 2011.
- Braudel, F. (1980) On History. Chicago: The University of Chicago Press.
- Eurostat 2011. Eurostat tietokannat [online] <URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database. Luettu maaliskuussa 2011.

- Damgaard, B. & Torfing, J. 2010. Network Governance and Employment Policy: The Danish Experience. *Journal of European Social Policy* (20) 3, 248–262.
- Eiro (European Industrial Relations Observatory on-line) (2011) Economic Crisis Leads to Extensive Use of Work-Sharing. [online] <URL: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/index.htm>. Luettu 13. 7. 2011.
- Ilmonen, K., Kerminen, P. & Lindberg (2011) Työelämäosallisuuden lisääminen on yhteinen asia. Asiantuntijaryhmän ehdotukset heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämäosallisuuden lisäämiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistiota 2011:4. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [online] <URL: http://www.stm.fi/julkaisut/nayta/_julkaisu/1558175. Luettu joulukuussa 2011.
- Karjalainen, V. (2011) Aktiivisen sosiaalipolitiikan ristiriitainen tehtävä. Teoksessa Palola, E. & Karjalainen, V. (toim.) *Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä?* Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. [online] <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/julkaisut/verkkojulkaisut. Luettu joulukuussa 2011.
- Karjalainen, J. & Karjalainen, V. (2011) Kuntouttava työtoiminta kunnissa. Arvioita toiminnan kehittämistavasta ja kehityssuunnista. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos raportti 46/2011. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <URL: http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/julkaisut. Luettu 17. 10. 2011.
- Koistinen, P. (1999) *Työpolitiikan perusteet*. Porvoo, Helsinki, Juva : WSOY.
- Kosonen, P. (1998) *Pohjoismaiset mallit murroksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189. [online] <URL: <http://www.finlex.fi/fi/>. Luettu 17. 10. 2011.
- Madsen, P. K. (2006) Flexicurity. New Perspective on Labour Markets and Welfare States in Europe. Background paper for presentation at the DG EMPL Seminar on Flexicurity in Brussels on May 18, 2006. CARMA Research Paper 2006:03.
- Nieminen, A. (2005) *Towards a European Society? Integration and Regulation of Capitalism*. Department of Sociology, Research reports No. 245. Helsinki: Helsinki University Printing House. [online] <URL: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosio/vk/nieminen/>. Luettu 3.3.2011.
- Nieminen, A. (2008) Explaining European Union Integration: Structural Determinism Versus Open Future. Teoksessa J. Langer (toim.) (2008) *Forces Shaping the EU. Social Science Approaches to Understanding the European Union*. Frankfurt am Main: Peter Lang, 25–45.
- Nieminen, A. (2011) Exclusion from Wage Work and Regulation of Capitalism. *China-USA Business Review* 10 (9), 816–832.
- OECD 2011. OECD tietokannat. [online] <URL: <http://www.oecd.org/>. Luettu maaliskuussa 2011.
- Reich, B. R. (2007) *Supercapitalism. The Transformation of Business, Democracy and Everyday Life*. New York: Alfred A. Knopf.
- Schmid, G. (2008) *Full Employment in Europe: Managing Labour Market Transitions and Risks*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Schulze, M. (2011) The End of a Success Story? Danish Unions and Employment Policy in Situation of Crisis. Paperi Espanet-konferenssissa 2011. [online] <URL: <http://espanet2011.net/streampapers/detailed-programme-per-stream/>. Luettu 17.10.2011.
- Sipilä, J. (2011) Hyvinvointivaltio sosiaalisena investointina: älä anna köyhälle kalaa vaan koulutus! Yhteiskuntapolitiikka 4/2004. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 359–372.
- Suikkanen, A. (2009) *Selvitystyö välityömarkkinoista*. Ei julkaisijaa. [online] <URL: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=41254&name=DLFE-4806.pdf. Luettu 17. 10. 2011.
- Suikkanen, A. & Linnakangas, R. (1998) *Uusi työmarkkinajärjestys?* Sitra 182. Helsinki: Sitra.
- Terävä, E., Virtanen, P., Uusikylä, P. & Köppä, R. (2011) *Vaikeasti työllistyvien tilannetta ja palveluita selvittävä tutkimus*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys

- 23/2011. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [online] <URL: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2086>. Luettu 17. 10. 2011.
- Thomson, G., Frances, J., Levačić, R. & Mitchell, J. (1991) Markets, Hierarchies and Networks. The Coordination of Social Life. London, Newbury Park, New Delhi: Sage Publications.
- Torring, J. (1999) Workfare with Welfare: Recent Reforms of the Danish Welfare State. *Journal of European Social Policy* 9 (1) , 5–28.
- Torring, J. (2001) Path-Dependent Welfare Reforms: The Contribution of the New Institutionalisms to Understanding Evolutionary Change. *Scandinavian Political Studies* 24 (4), 277–309.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). Rakennemuutos ja työmarkkinoiden toimivuus –ohjelma – Ohjelman tavoitteet ja painopisteet. [online] <URL: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=4652>. Luettu 17.10.2011.

Vuorovaikutteinen johtajuus eri sukupolvien työssä jatkamisen keinona

**Sanna Nuutinen, Kirsi Heikkilä-Tammi,
Marja-Liisa Manka & Laura Bordi**

Tampereen yliopisto

Abstrakti

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työssä jatkamista tukevista johtamiskäytännöistä eri sukupolviin kuuluvilla esimiehillä ja työntekijöillä. Johtamiskäytäntöjä tarkastellaan vuorovaikutteista näkökulmasta, millä viitataan kahdenvälisessä esimies-alais-suhteessa ilmenevään vuorovaikutuksen laatuun (LMX, leader-member exchange). Tutkimuksessa selvitetään esimies-alais-suhteen laadun, sosiaalisen pääoman ja johtamistapojen sekä työssä jatkamisen välisiä yhteyksiä eri-ikäisillä. Työssä jatkamista tarkastellaan sekä ennen aikaisina eläkeaikomuksina että lopettamisaikoina nykyisessä työpaikassa. Tutkimustulokset pohjautuvat työhyvinvointia ja johtamista kartoittavaan kyselyyn (n=342). Aineistoa analysoitiin korrelaatiokertoimien ja keskiarvotestien avulla. Tulokset osoittavat, että työssä jatkamiseen ovat yhteydessä eri sukupolvilla osittain erilaiset tekijät. Alle 30-vuotiailla ja 41–50-vuotiailla työssä jatkamista edistävät hyviksi koetut johtamistavat ja toimiva esimies-alais-suhteen vuorovaikutus. Ikääntyneillä puolestaan korostuu työyhteisön hyvä sosiaalinen pääoma työssä jatkamista edistävänä tekijänä. Työn hyvä organisointi puolestaan liittyy työssä jatkamiseen nuorilla ja ikääntyneillä.

Avainsanat: työssä jatkaminen, esimies-alais-suhde, vuorovaikutteinen johtaminen, työhyvinvointi

Johdanto

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtamista eri sukupolvien näkökulmasta. Lähtökohtana tutkimuksen tekemiselle ovat näkemykset siitä, että eri-ikäisten työhyvinvointia tukevat johtamistavat ovat osittain erilaisia (Moilanen, von Bonsdorff & Tamminen 2005). Lisäksi huolta on herättänyt alle 35-vuotiaiden kasvaneet työkyvyttömyyseläkkeet sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden alhainen keski-ikä (52 vuotta vuonna 2008) (Hiltunen & Kiviniemi 2009). On todettavissa, että eläköitymisen aiheuttamat työpanosmenetykset ovat alle 35-vuotiaiden keskuudessa jo lähes yhtä suuria kuin yli 54-vuotiailla (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010). Eri sukupolvien työssä jatkamisen varmistamista voidaan pitää haasteena johtamiselle.

Sukupolviajattelun taustalla on näkemys, että tiettynä ajanjaksona kasvamisen tulkitaan vaikuttavan sukupolvien asenteisiin ja arvoihin (Joshi ym. 2010). Erilaisia jaotteluja sukupolvista on useita. Zemke, Raines ja Filipczak (2000) ovat jaotelleet sukupolvet seuraavasti:

- *Suuria ikäluokkia* (1943–1960) kuvaa korkea työmoraali ja työn merkitys keskeisenä omanarvontuntoa määrittelevänä tekijänä. Suhtautumista työhön luonnehtii työteliäisyys. Nykyiset johtamisperiaatteet ja yrityskulttuuri ovat suurten ikäluokkien rakentamia.
- *Sukupolvea X* (1960–1980) puolestaan kuvaa ”kaikki mulle-heti nyt” -ajattelutapaa, ja heille hyvä palkka, etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet ovat tärkeitä. Lisäksi teknologia kuuluu olennaisesti heidän elämäänsä.
- *Sukupolven Y* (1980–2000) elämää puolestaan hallitsevat virtuaalisuus ja verkostot, ja heitä onkin kuvattu nettisukupolvena. Tämän sukupolven on kuvattu haluavan vuorovaikutteista ja läsnä olevaa johtamista (Ahonen ym. 2010). Alle 30-vuotiaiden keskuudessa hyvää esimiestyötä pidetään palkkatasoa tärkeämpänä tekijänä (Nuoret ja johtaminen -tutkimus 2010).⁴⁰

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti työssä jatkamista tukevat lähiesimiehen johtamiskäytännöt. Henkilöstön työhyvinvointiin sekä tätä kautta myös työssä jatkamiseen todetaan voitavan vaikuttaa etenkin luomalla toimivia johtamiskäytäntöjä (von Bonsdorff 2009). Tässä paperissa on tarkoitus tarkastella työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä vuorovaikutteista näkökulmasta, millä viitataan kahdenvälisessä esimies-alaisuudessa ilmenevään vuorovaikutuksen laatuun. Keskeistä on siis selvittää esimies-alaisuuden laadun merkitystä työssä jatkamisessa sekä eri sukupolvien työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä.

Johtajuus on jatkuvaa vuorovaikutusta

Kahdenväliset esimies-alaisuudet johtamisessa

Näkemyksemme johtajuudesta vuorovaikutuksena perustuu johtajuuden vaihtosuhteen teoriaan (LMX, leader–member exchange), joka korostaa johtajan ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä johtajuuden muotoutumisessa. Toimivaa esimiehen ja työntekijän välistä vaihtosuhdetta kuvaa *molemminpuolinen luottamus, ammatillinen kunnioitus ja vastavuoroisuus*. Johtajuuden vaihtosuhteen teoria perustuu näkemykselle, että jokainen esimiehen ja alaisen välinen suhde on yksilöllinen; puhutaan hyvä- ja heikkolaatuisista suhteista (Yukl 2010.) Näin samassa työyhteisössä voi olla työsuhteensa esimieheen sekä hyväksi että heikoksi arvioivia työntekijöitä, jotka saavat LMX-teorian

⁴⁰ Tässä paperissa vuonna 1980 syntyneet luetaan kuuluvaksi sukupolveen X ja vuonna 1960 syntyneet suuriin ikäluokkiin. Näin siksi, että kukin vastaaja tulee tällöin kuuluvaksi vain yhteen sukupolviin. Edellisten lisäksi on alettu puhua *Z-sukupolvesta* (1990–), joka kuvataan työelämää juuri astumassa olevana ryhmänä. He haluavat toimia tasa-arvoisissa, avoimissa ja läpinäkyvissä yhteisöissä (Tienari 2011).

mukaan esimieheltä eri tavalla resursseja työnsä tekemiseen (esim. vaikutusmahdollisuudet työhön).

Esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutussuhdetta tarkastellaan tutkimuksissa kahdesta näkökulmasta: yhtäältä on selvitetty vuorovaikutussuhteen vaikutuksia työhyvinvointia ja tuloksellisuutta kuvaaviin tekijöihin. Toisaalta on tarkasteltu niitä elementtejä ja johtamistapoja, jotka rakentavat toimivaa esimies-alaisuutta sekä esimiehen että työntekijän näkökulmasta. Ensin mainitun näkökulman mukaisissa tarkasteluissa eli esimies-alaisuuden vaikutuksia selvittäneissä tutkimuksissa esimies-alaisuuden laadulla on havaittu olevan yhteyttä moniin myönteisiin lopputuloksiin kuten henkilöstön työtyytyväisyyteen, työssä suoriutumiseen ja työhön sitoutumiseen (Sparr & Sonnentag 2008; Coglisher ym. 2009). Voidaan sanoa, että esimies-alaisuuden toimivaksi arvioivat kokevat enemmän työhyvinvointia eli toisin sanoen jaksavat myös työssään paremmin (Schyns & Wolfram 2008).

Esimies-alaisuutta rakentavia tekijöitä selvittäneissä tutkimuksissa on puolestaan havaittu, että johtamistapaan liittyvillä seikoilla on merkitystä siinä, kuinka toimivaksi esimies-alaisuuden vuorovaikutus mielletään (Yukl, O'Donnell & Taber 2009). Tällöin kiinnostava kysymys on, korostuvatko eri-ikäisillä erilaiset johtamistavat toimivan esimies-alaisuuden elementteinä. Tästä antaa viitteitä tutkimus, jossa erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työtyytyväisyyttä laski esimieheltä saatu vähäinen ohjaus (Bos ym. 2009). Lisäksi esimiehet ja työntekijät näkevät toimivan esimies-alaisuuden muodostumiselle kriittisenä pitämänsä tekijät osittain erilaisina. Esimiehet ovat korostaneet työtehtävien tekemiseen liittyviä tekijöitä, kun taas työntekijöiden arvioissa painottuvat *ihmisten johtamiseen* liittyvät tekijät. Erityisesti arvostetaan tukemiseen, konsultointiin ja delegointiin liittyviä johtamistapoja (Yukl ym. 2009) sekä osallistavia johtamiskäytäntöjä (Torka, Schyns & Looise 2010).

Ihmisiin painottuvasta johtamisesta on käytetty myös käsitteitä *transformatiivinen ja/tai jaettu johtajuus* (shared leadership, empowerment). Sen on kuvattu olevan dynaaminen, vuorovaikutteinen vaikuttamisprosessi niiden ryhmän henkilöiden kesken, joiden tehtävänä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Vaikutusprosessi sisältää usein vertaistystyöskentelyä ja toisinaan ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa: tällöin jaettu johtajuus on laajasti jakautunut ryhmän sisälle pikemmin kuin paikallistuu yhteen henkilöön, jonka on toimittava esimiehenä. (Pearce & Conger 2003.) Jaettua johtajuutta näyttää edistävän esimiehen antama emotionaalinen ja psykologinen tuki, minkä ansiosta tiimin jäsenet kokevat olevansa arvokkaita ja arvostettuja (Carson, Tesluk & Marrone 2007). Työssä jatkamisen kontekstissa keskeistä on tällöin tarkastella johtamiskäytäntöjä myös laajemmasta kontekstista kuin pelkästään kahdenvälisten esimies-alaisuushteiden kautta.

Työssä jatkaminen ja vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt

Esimies-alaisuushteiden vuorovaikutuksen laadun yhteyttä työssä jatkamiseen selvittäneiden tutkimusten tulokset ovat osin ristiriitaisia. Osassa tutkimuksista on havaittu, että erittäin hyvän ja huonon työsuhteen esimieheensä omaavilla lopettamisaikeita työssä on muita enemmän (Morrow ym. 2005; Harris, Wheeler & Kacmar 2005). Hyvän esimies-alaisuushteiden omaavat saattavat nähdä enemmän urakehitysmahdollisuuksia muissa organisaatioissa ja voivat siksi suunnitella työssä lopettamista. Toisaalta Collins (2007) sai päinvastaisen tuloksen, jonka mukaan esimies-alaisuushteensa erittäin hyväksi tai heikoksi arvioineet ilmaisivat vähiten aikomuksia vaihtaa työpaikkaa. Tätä tulosta hän selitti sillä, että heikoksi

esimies-suhteensa arvioineet saattoivat kokea työllistymismahdollisuutensa muissa organisaatioissa heikoiksi.

Esimies-alaisuuden laadun voisi päätellä olevan yhteydessä ennen aikaisiin eläkeaikomuksiin siten, että työsuhteensa esimieheen heikoksi arvioineet ilmaisisivat enemmän ennen aikaisia eläkeaikomuksia. LMX-teorian perusteella hyväksi esimies-suhteensa arvioivat saavat enemmän työn tekemiseen tarvittavia resursseja sekä tukea, jotka taas lisäävät työhyvinvointia (Coglischer ym. 2009). Työhyvinvointia kokevilla taas on ilmennyt vähemmän ennen aikaisia eläkeaikomuksia. Esimerkiksi työhön liittyvät tekijät ja tyytymättömyys työhön ovat yhteydessä ikääntyneiden eläkeaikomuksiin (Elovainio ym. 2005; von Bonsdorff 2009).

Esimies-alaisuuden laadun ohella on tarkasteltu erikseen erilaisten johtamistapojen merkitystä työssä jatkamiseen. Vuorovaikutteisen johtamistavan merkitys tuli esille sairaanhoitajien työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä selvittelevässä metatutkimuksessa. Valtauttava johtaminen, jaettu päätöksenteko sekä työntekijöiden näkemysten kuuleminen olivat tämän vuorovaikutteisen johtamistavan keskeisiä elementtejä. (Cowden, Cummings & Profetto-McGrath 2011.) Moilasen ym. (2005) ikäjohtamisen käytäntöjä tarkastelleessa tutkimuksessa osoittautui, että vuorovaikutteinen johtamistapa lisäsi erityisesti alle 35-vuotiaiden työpaikkaan sitoutumista. Eri-ikäisten työssä jatkamista voidaan edellä mainitun tutkimuksen mukaan tukea erilaisin johtamistavoin: nuorten työpaikkaan sitoutumista edistävänä johtamistapana tuli vuorovaikutteisen johtamisen ohella esille työn muotoilu ja organisointi. Ikääntyvien (45–54-vuotiaiden) työpaikkaan sitoutumisessa merkityksellistä oli esimiehen myönteinen suhtautuminen eri-ikäisiin. Ikääntyneiden (yli 55-vuotiaat) työpaikkaan sitoutumista edisti etenkin työn sopeuttaminen.

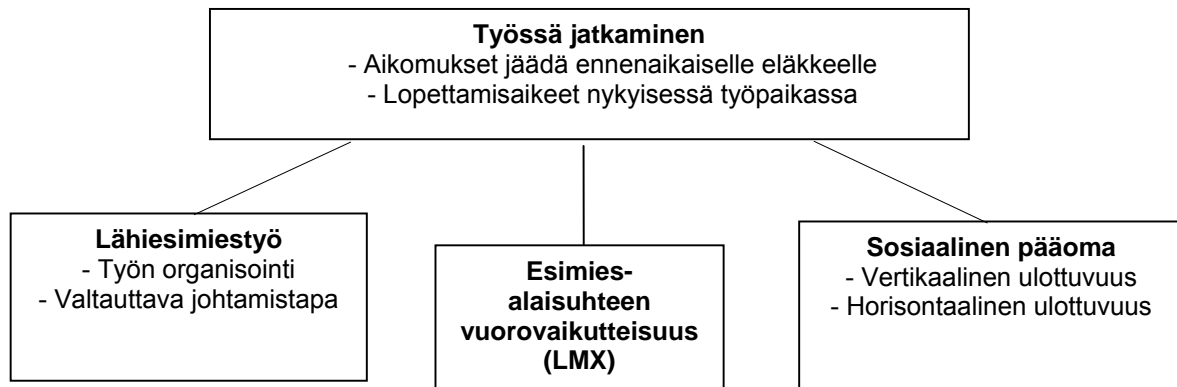
Lisäksi hyvä työyhteisön ilmapiiri havaittiin merkitykselliseksi työssä jatkamista edistäväksi tekijäksi sairaanhoitajilla (Cowden ym. 2011). Oksanen (2009) osoittaa sosiaalista pääomaa käsittelevässä väitöskirjassaan työyhteisön ilmapiirin merkityksen (ks. myös Koivumäki 2008). Vähäisen sosiaalisen pääoman työyhteisöissä työskentelevillä on suurempi riski sairastua masennukseen ja vähäinen sosiaalinen pääoma myös ennustaa huonompaa terveyttä (Oksanen 2009). Tarkasteltaessa työssä jatkamista tukevia johtamiskäytäntöjä voidaan sosiaalinen pääoma tuoda esille tarkasteluun jo siksi, että käsitteeseen liittyy horisontaalinen ja vertikaalinen komponentti; ensiksi mainittu merkitsee luottamusta työkavereihin, kun taas jälkimmäinen tarkoittaa luottamusta lähiesimieheen. Kun esimies-alaisuudessa keskitytään kahdenväliseen suhteeseen, on sosiaalisessa pääomassa mukana esimiestä kohtaan tunnetun luottamuksen ohella myös työyhteisön keskinäinen luottamus ja yhteistyö.

Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät

Tavoitteet

Tutkimus keskittyy kokonaisuudessaan kysymykseen ”*Miten vuorovaikutteinen johtajuus edistää työurien jatkamista eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä ja esimiehillä?*” Keskeistä on, eroavatko eri sukupolviin kuuluvien odotukset johtajuudesta toisistaan ja tulisiko sukupolvia johtaa eri tavoin. Tässä paperissa keskitytään tarkastelemaan erityisesti työssä jatkamisen, esimiestyön sekä työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä. Keskeinen kysymys on tällöin, *millaiset johtamiseen liittyvät tekijät ovat yhteydessä eri-ikäisten työssä jatkamiseen.* Alla oleva kuvio (ks. kuvio 1) hahmottaa tutkimuksen asetelmaa. Tavoitteena on siis selvittää esimies-alaisuuden laadun, johtamistapojen ja työyhteisön sosiaalisen pääoman merkitystä

työssä jatkamiseen eri sukupolviin kuuluvilla työntekijöillä ja esimiehillä. Lisäksi tarkastellaan keskeisten taustamuuttujien vaikutuksia arvioihin työssä jatkamisesta, sosiaalisesta pääomasta sekä johtamistavoista.



Kuvio 1. Työssä jatkamiseen yhteydessä olevien tekijöiden tarkastelu

Tutkimuksen kohdejoukko ja osallistujat

Tutkimuksen kokonaisuus perustuu toimintatutkimukselliseen lähestymistapaan, joka tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kautta pyritään vaikuttamaan ja saamaan aikaan muutoksia sosiaalisissa toiminnoissa (Robson 2002).⁴¹ Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kolmesta erilaisesta organisaatiosta, joiden johtamishaasteet ovat erilaisia. Organisaatiot ovat 1) *sairaala*, *vanhusten laitoshoido*, 2) *keskussairaala* 3) *putkialan yritys*. Tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen ensimmäinen vaihe (2011) koostuu dokumenttianalysistä, työhyvinvoinnin tilaa kartoittavasta kyselystä ja arvostavan haastattelun periaattein tehdyistä yksilöhaastatteluilta.⁴² Toisessa tutkimusvaiheessa (2012) toteutetaan ryhmähaastattelut arvostavan haastattelun periaattein sekä esimiehille että työntekijöille. Lopuksi koko hankkeen tuloksia reflektoidaan yhdessä työpajoissa ja luodaan tarvittaessa kehityssuunnitelma siitä, kuinka työhyvinvointia ja/tai johtamiskäytäntöjä organisaatiossa kehitetään. Tässä kuvattavat tutkimustulokset perustuvat ensimmäisessä vaiheessa (keväällä ja kesällä 2011) toteutettuun kyselyyn, jossa on kartoitettu henkilöstön työhyvinvointia ja johtamisen laatua.

Kyselyyn vastasi yhteensä 342 henkilöä, joten vastausprosentti oli 59 %. Kyselyyn osallistujat valikoitiin organisaatiokohtaisesti siten, että vanhusten laitoshoidosta osallistui koko henkilökunta, kun taas keskussairaalaan valikoitiin erikseen osallistuvat henkilöstöryhmät.

⁴¹ Tuloksia esitellään osallistuville organisaatioille työpajoissa, joissa tavoitteena on saada organisaatioiden jäsenet reflektoimaan sitä, mitä tulokset kertovat omasta organisaatiosta ja mihin on oleellista kiinnittää huomiota seuraavassa tutkimusvaiheessa.

⁴² Dokumenttianalyyysin tarkoituksena on kartoittaa organisaation johtamiskäytäntöjä, työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sen edistämiseksi tehtyjä toimenpiteitä. Haastattelut tehdään arvostavan haastattelun menetelmällä, jossa lähtökohtana on etsiä organisaation toimivia piirteitä ja käytäntöjä (Cooperrider & Avital 2004). Haastatteluilta selvitetään sekä esimiesten että työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia vuorovaikutussuhteen työhyvinvointia rakentavista elementeistä. Arvostavan haastattelun kautta syntyy narratiiveja, jotka kuvaavat onnistunutta ja työntekijälle hyvinvointia tuottavaa johtamista.

Putkialan yrityksestä puolestaan kyselyyn vastasivat tuotannon työntekijät ja heidän esimiehensä. Kaikista organisaatioista kyselyyn osallistui kunkin yksikön esimies ja työntekijät. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet toimivat yksiköissään lähiesimiehinä. Tulosten tulkinnassa on myös otettava huomioon vastaajien valikoituminen sekä se, että organisaatiot poikkesivat toisistaan paitsi toimialaltaan myös rakenteeltaan.⁴³ Vastaajia päätettiin käsitellä yhtenä otoksena, sillä vastaajien määrä oli organisaatioittain epätasaisesti jakautunut ja ikäryhmien välinen vertailu olisi ollut siksi hankalaa. Kysely toteutettiin joko paperi- tai nettikyselynä kunkin osallistuvan organisaation toiveiden mukaisesti. Vastaajien taustatiedot ovat taulukossa 1.

Taulukko 1. Vastaajien taustatiedot

Taustamuuttuja	n =342		Taustamuuttuja	(n=342)
	%			%
Ikäryhmä			Toimipiste	
Alle 30-vuotiaat (sukupuoli Y)	20 %		Vanhusten laitoshoido	47 %
31–40 vuotiaat (sukupuoli X)	20 %		Keskussairaala	46 %
41–50-vuotiaat (sukupuoli X)	28 %		Putkialan yritys	7 %
Yli 50-vuotiaat (suuret ikäluokat)	32 %			
			Kuinka kauan nykyinen esimies ollut esimiehenä	
Asema				
Esimies	16 %		0–1 vuotta	35 %
Työntekijä	84 %		2–5 vuotta	40 %
			6–10 vuotta	12 %
Työsuhteen luonne			yli 10 vuotta	13 %
Vakituisen	78 %			
Määräaikainen	22 %			

⁴³ Suurimmat eroavuudet liittyvät toimialaan ja sitä myötä työn luonteeseen liittyviin eroihin. Putkialan yrityksen työ myös poikkeaa siten, että työtä tehdään vaihtuvissa työpisteissä.

Mittarit ja menetelmät

Kyselylomakkeeseen oli sisällytetty esimies-alaissuhteen laatua, työssä jatkamista, sosiaalista pääomaa ja johtamistapoja käsitteleviä väittämiä. Väittämät ovat peräisin aiemmista tutkimuksista. Väittämistä muodostettiin summamuuttujia faktorianalyysin avulla.⁴⁴

Tässä tutkimuksessa *työssä jatkamista* tarkastellaan sekä ennenaikaisina eläkeaikomuksina että lopettamisaikeina nykyisessä työpaikassa (ks. Borg 2009). Työssä jatkamisen käsitteellistäminen näiden kahden ulottuvuuden avulla mahdollistaa sen, että johtamistapojen merkitystä voidaan tarkastella erikseen suhteessa lopettamisaikeisiin nykyisessä työssä sekä ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin. Ennenaikaista eläkeaikomusta mitattiin yhdellä väittämällä ”olen ajatellut hakeutua eläkkeelle ennen varsinaista eläkeikää”. Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: en ole ajatellut koskaan, muutaman kerran vuodessa, muutaman kerran kuukaudessa, muutaman kerran viikossa tai päivittäin. Työssä lopettamisaikeita puolestaan tiedusteltiin kysymällä vastaajien aikomuksia vaihtaa työpaikkaa, siirtyä opiskelemaan, ryhtyä yrittäjäksi tai jäädä pois työstä (ks. Moilanen ym. 2005). Vastausvaihtoehdot olivat 5-portaisella likertin asteikolla (1=täysin eri mieltä...5=täysin samaa mieltä).

Kahdenvälisiä esimies-alaissuhteita mitattiin Viitalan, Mäkelän ja Hölsön (2010) kehittämällä kysymyspatteristolla. Väittämät koskivat esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatua, yhteistyön toimivuutta sekä keskinäistä arvostusta. Mittariin sisältyivät esimerkiksi seuraavat väittämät ”tulemme hyvin toimeen esimieheni kanssa”, ”yhteistoimintamme edesauttaa meidän kummankin työtehtävien suorittamista” ja ”meidän on keskenämme helppo ottaa puheeksi erilaiset työhön liittyvät asiat”. Sekä esimiesasemassa olevat että työntekijät arvioivat kumpikin omaa lähintä esimiestä koskevaa vuorovaikutussuhdettaan.

Valtauttavaa johtamistapaa mitattiin pohjoismaiseen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskyselyyn (QPS Nordic) sisältyvällä mittarilla (Elo 2001). Väitteet koskivat esimerkiksi sitä, missä määrin lähin esimies rohkaisee vastaajaa osallistumaan tärkeisiin päätöksiin sekä sanomaan mielipiteensä tilanteessa, jossa työntekijä ja esimies ovat eri mieltä asioista. Vastausvaihtoehdot olivat viisiportaisella likertin asteikolla (1=erittäin harvoin tai ei koskaan...5= hyvin usein tai aina). Valtauttava johtamistapa otettiin mukaan siksi, että sen on todettu olevan keskeinen vuorovaikutteisessa johtamisessa (Yukl ym. 2009). *Työn organisointia* koskevassa osiossa puolestaan käytettiin Moilasan ym. (2005) kysymyspatteristoa. Väittämät mitattiin viisiportaisella likertin asteikolla (1=vahvasti eri mieltä...5=vahvasti samaa mieltä). Työn organisointia koskevia väitteitä olivat esimerkiksi seuraavat: ”esimieheni muotoilee työtehtävät työntekijälle sopiviksi ja ”esimieheni on määritellyt työtavoitteeni selkeästi”.

Sosiaalista pääomaa mitattiin Oksasen (2009) mittarilla, jossa sosiaalista pääomaa kuvataan kahden ulottuvuuden avulla. Vertikaalinen ulottuvuus koostuu työntekijöiden ja esimiesten välisestä luottamuksesta, kun taas horisontaalista sosiaalista pääomaa muodostuu

⁴⁴ Faktorianalyysillä testattiin esimies-alaissuhteen laatua koskevien muuttujien latautuminen yhdelle faktorille. Faktorianalyysin perusteella esimies-alaissuhteen laatu osoittautui yksidimensionaaliseksi. Lisäksi faktorianalyysillä tarkastettiin työn organisointia ja valtauttavaa johtamistapaa koskevien väittäminen erillisyys, joita voitiin pitää faktorianalyysin perusteella riittävän erillisinä, joskin niiden välillä on myös päällekkäisiä latauksia. Faktorianalyysi tehtiin pääakselirotatoinnilla (principal axis factoring) ja rotaatiomenetelmänä käytettiin Varimaxia. Mittarien perustana olevien ominaisarvojen (eigen value) tuli olla vähintään yksi ja mittariin hyväksyttävän kommunaliteetin tuli olla riittävä (Metsämuuronen 2008).

työntekijöiden välisestä yhteistyöstä sekä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Sosiaalisen pääoman vertikaalista ulottuvuutta eli esimieheen kohdistuvaa luottamusta mittaavassa osiossa on osittaisia yhtäläisyyksiä esimies-alaisuuden mittariin, jossa yhtenä osa-alueena on esimieheen kohdistuva luottamus. Sosiaalisen pääoman mittari eroaa esimies-alaisuuden mittarista siten, että sosiaalisessa pääomassa korostuu koko työyhteisön keskinäinen ilmapiiri. Sosiaalisen pääoman vertikaalista ulottuvuutta mittasi esimerkiksi väittämä: ”esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti”. Sosiaalisen pääoman horisontaalista ulottuvuutta mitattiin esimerkiksi seuraavien väitteiden avulla: ”pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa” ja ”työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita”. Vastauksiin vastattiin viisiportaisella asteikolla (1=erittäin vähän...5=erittäin paljon).

Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat, niiden keskiarvot, hajonnat sekä cronbachin alfa-kertoimet on kuvattu taulukossa 2. Mittarin alfa-arvon tuli olla vähintään 0,60 (Metsämuuronen 2008), joten tutkimuksessa käytettyjä mittareita voidaan pitää sisäisesti yhtenäisinä, alfa-arvon vaihdellessa mittareittain välillä 0.70–0.97.

Taulukko 2. Summamuuttujien keskiarvot, hajonnat ja alfa-kertoimet

Summamuuttuja	Väitteiden määrä	Keskiarvo	Keskihajonta	Cronbachin alfa-kerroin
Lopettamisaikeet työssä	4	1,86	0,87	0,70
Ennenaikaiset eläkeaikomukset	1	1,47	0,90	-
Esimies-alaisuuden laatu	10	3,86	0,91	0,97
Valtuttava johtamistapa	3	3,29	3,33	0,86
Työn muotoilu ja organisointi	3	3,17	0,81	0,73
Sosiaalinen pääoma	8	3,62	0,76	0,90

Tulokset

Taustamuuttujien vaikutus arvioihin johtamisesta ja työssä jatkamisesta

Aluksi selvitettiin, onko taustatekijöillä yhteyttä kokemuksiin esimies-alaisuuden laadusta, johtamistavoista (työn organisointi ja valtuttava johtaminen), sosiaalisesta pääomasta sekä arvioista työssä jatkamisesta. Ikä oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä työssä jatkamista koskeviin aikomuksiin siten, että yli 50-vuotiailla oli muita ikäryhmiä enemmän ennenaikaisia eläkeaikomuksia ($F = 4,26$, $p = 0,006$), kun taas alle 30-vuotiailla ja 31–40-vuotiailla oli muita ikäryhmiä enemmän aikomuksia lopettaa nykyisessä työssään ($F = 9,99$, $p = 0,000$). Määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevillä oli odotetusti enemmän lopettamisaikkeitä nykyisessä työssään kuin vakituisessa työsuhteessa työskentelevillä ($F = 5$, $p = 0,03$).

Eroja löytyi myös organisaatioaseman mukaan: esimiesasemassa olevat arvioivat myönteisemmin vuorovaikutussuhdettaan lähiesimieheensä kuin työntekijäasemassa olevat ($F = 11,44$, $p = 0,0008$). Esimies-alaisuuden keskiarvo esimiehillä ($n = 55$) oli 4,24 ja työntekijöillä ($n = 284$) 3,79. Esimiehet arvioivat työntekijöitä myönteisemmin myös valtuttavaa johtamistapaa ($F = 8,81$, $p = 0,003$), joten on tulkittavissa, että lähiesimiehet arvioivat saavansa enemmän mahdollisuuksiaan vaikuttaa päätöksentekoon kuin työntekijäasemassa olevat.

Tilastollisesti merkitsevää eroa esimiesten ja työntekijöiden välillä ei kuitenkaan löytynyt työn organisointia koskeissa arvioissa, vaan erot näyttävät näin ollen liittyvän johtamisen vuorovaikutukselliseen luonteeseen. Tätä havaintoa tukee myös se, että esimiehet arvioivat työyhteisönsä sosiaalista pääomaa myönteisemmin kuin työntekijät ($F=9,63$, $p=0,002$).

Lisäksi alle vuoden nykyisen esimiehensä alaisuudessa työskennelleet arvioivat esimies-alaisuuttaan myönteisemmin kuin pidemmän aikaa esimiehensä alaisuudessa työskennelleet ($F=4,87$, $p=0,003$). Toisaalta on otettava huomioon, että nuorista (alle 30-vuotiaista) pisimmätkin suhteet nykyiseen esimieheen olivat kestäneet enintään viisi vuotta. Putkialan yrityksessä työskentelevät arvioivat johtamistavoista työn organisointia sairaala-organisaatiossa työskenteleviä myönteisemmin ($F=5,70$, $p=0,004$).

Ensiksi analyysissa tarkasteltiin hajontakuvion avulla esimies-alaisuuden laadun yhteyden muotoa sekä työssä lopettamisaikeisiin ja eläkeaikomuksiin. Tässä tarkastelussa ei löytynyt viitteitä epälineaarisesta yhteydestä, vaan kuvio antoi viitteitä lineaarisesta yhteydestä ilmiöiden välillä. Ilmiöiden välisiä yhteyksiä tarkasteltiin summamuuttujien välisten korrelaatioiden kautta (taulukko 3).

Taulukko 3. Summamuuttujien keskinäiset korrelaatiot

	1	2	3	4	5	6
1 Ennenaikaiset eläkeaikomukset	1,000 n=342	-	-	-	-	-
2 Sosiaalinen pääoma	-0,230*** n=339	1,000 n=339	-	-	-	-
3 Esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu	-0,185** n=338	0,757*** n=336	1,000 n=338	-	-	-
4 Työn lopettamisaikeet	0,147** n=337	-0,294*** n=334	-0,239	1,000 n=337	-	-
5 Valtauttava johtaminen	-0,230*** n=338	0,611*** n=336	0,742*** n=336	-0,182** n=333	1,000 n=338	-
6 Työn organisointi	-0,192*** n=339	0,578*** n=337	0,604*** n=337	-0,209*** n=334	0,620*** n=338	1,000 n=339

* tilastollisesti melkein merkitsevä $p < 0.05$

** tilastollisesti merkitsevä $p < 0.01$

*** tilastollisesti erittäin merkitsevä $p < 0.001$

Korrelaatiokertoimia tarkasteltaessa osoittautui, että esimies-alaisuuden laadulla oli tilastollisesti merkitsevä yhteys työssä jatkamiseen siten, että työsuhteensa heikoksi esimieheensä arvioineet ilmaisivat enemmän aikeita lopettaa nykyisessä työpaikassaan

(sig.,000, p=***) sekä ennenaikaisia eläkeaikomuksia (sig.,001, p=**) ⁴⁵. Lisäksi korrelaatiotaulukosta on havaittavissa, että esimies-alaissuhteen laatuun olivat yhteydessä sosiaalinen pääoma, valtauttava johtaminen sekä työn organisointi. Sosiaalisen pääoman yhteyttä esimies-alaissuhteen laatuun voi selittää näiden mittarien yhtäläisyydet: kummassakin yhtenä komponenttina oli esimieheen kohdistuva luottamus. Valtauttavan johtamistavan yhteys esimies-alaissuhteen laatuun on ymmärrettävää sikäli, että hyvän esimiehuhteen omaavat myös saavat esimieheltä enemmän vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia.

Työn lopettamisaikaisiin yhteydessä olevat tekijät eri-ikäisillä

Tarkasteltaessa lopettamisaikaisiin yhteydessä olevia tekijöitä eri-ikäisillä (ks. taulukko 4) voitiin havaita, että nuorimmalla sukupolvella (alle 30-vuotiailla) työssä lopettamisaikaisiin oli yhteydessä erityisesti heikoksi arvioitu esimies-alaissuhteen laatu (sig.,006=**), työn organisointi (sig., 000=***) ja valtauttava johtamistapa (sig.,003, p=**). Toisin sanoen työssä lopettamisaikaisia oli nuorilla sitä vähemmän mitä paremmaksi miellettiin esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatu sekä mitä paremmin esimiehen arvioitiin organisoineen työtä sekä antavan mahdollisuuksia osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.

Taulukko 4. Työssä lopettamisaikaisiin yhteydessä olevat tekijät eri ikäryhmissä

	Alle 30-vuotiaat (n=68)	31–40-vuotiaat (n=66)	41–50-vuotiaat (n=95)	Yli 50-vuotiaat (n=106)
Esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatu	-, 334**	-, 204	-, 286**	-, 179
Työn organisointi	-, 467***	-, 015	-, 235*	-, 172
Valtauttava johtamistapa	-, 361**	-, 020	-, 209*	-, 214*
Sosiaalinen pääoma	-, 286	-, 192	-, 430***	-, 315***

* tilastollisesti melkein merkitsevä p< 0.05

** tilastollisesti merkitsevä p<0.01

*** tilastollisesti erittäin merkitsevä p<0.001

Tarkasteltaessa sukupolven X kuuluvaa 41–50-vuotiaiden ikäryhmää on havaittavissa, että työssä lopettamisaikaisiin oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä erityisesti heikko työyhteisön sosiaalinen pääoma (sig.,000=***). Myös hyväksi arvioitu esimies-alaissuhteen laatu sekä johtamistapaan (valtauttava johtaminen ja työn organisointi) liittyvät tekijät olivat 41–50-vuotiailla yhteydessä vähäisempiin lopettamisaikaisiin työssä. Sen sijaan 31–40-vuotiaiden ikäryhmä poikkesi muista ikäryhmistä, sillä heillä eivät edellä mainitut tekijät olleet yhteydessä lopettamisaikaisiin. Suureen ikäluokkaan kuuluvilla (yli 50-vuotiaat) vähäisempiin työssä lopettamisaikaisiin oli 41–50-vuotiaiden tapaan yhteydessä erityisesti työyhteisön hyvä sosiaalinen pääoma (sig.,001, p=***).

⁴⁵ Vaikka korrelaatiokertoimet ovat tilastollisesti merkitseviä, selittävät esimies-alaissuhteen laatu ja ennenaikaiset eläkeaikomukset toistensa vaihtelusta vain 2,4 prosenttia ja työssä lopettamisaikaisien ja esimies-alaissuhteen laatu 5,7 prosenttia.

Kahdessa vanhimmassa ryhmässä työyhteisön sosiaalisen pääoman yhteys lopettamisaikaisiin näyttää korostuvan. Jos luottamus ja yhteistyö työyhteisössä arvioidaan heikoiksi, ollaan nykyisestä työpaikasta myös halukkaampia lähtemään. Esimies-alaisuuden vuorovaikutteisuus ja osallistavat johtamiskäytännöt puolestaan tulevat vahvimmin esille alle 30-vuotiaiden sekä 41–50-vuotiaiden ikäryhmässä lopettamisaikaisiin yhteydessä olevina tekijöinä.

Ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin yhteydessä olevat tekijät eri-ikäisillä

Seuraavaksi tarkasteltiin esimies-alaisuuden, sosiaalisen pääoman sekä johtamistapojen yhteyttä ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin eri ikäryhmissä. (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin yhteydessä olevat tekijät eri ikäryhmissä

	Alle 30-vuotiaat (n=68)	31–40-vuotiaat (n=66)	41–50-vuotiaat (n=95)	Yli 50-vuotiaat (n=106)
Esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu	-, 165	-, 063	-, 323**	-, 102
Työn organisointi	-, 004	-, 180	-, 133	-, 308**
Valtuttava johtamistapa	-, 088	-, 290*	-, 317**	-, 184
Sosiaalinen pääoma	-, 122	-, 093	-, 498***	-, 083

* tilastollisesti melkein merkitsevä $p < 0.05$

** tilastollisesti merkitsevä $p < 0.01$

*** tilastollisesti erittäin merkitsevä $p < 0.001$

Korrelaatioiden perusteella on havaittavissa, että 41–50-vuotiailla heikko esimies-alaisuuden laatu ($\text{sig.},002 = p^{**}$), valtuttavan johtamistavan puute ($\text{sig.},002=p^{**}$), sekä heikko työyhteisön sosiaalinen pääoma ($\text{sig.},000=p^{***}$) olivat tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä lisääntyneisiin ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin. Erityisesti työyhteisön sosiaalisen pääoman merkitys sekä johtamisen vuorovaikutteisuus näyttävät korostuvan tässä ikäryhmässä. On myös huomattava, että esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu oli yhteydessä ennenaikaisiin eläkeaikomuksiin pelkästään tässä ikäryhmässä. Suurilla ikäluokilla (yli 50-vuotiaat) puolestaan työn heikko organisointi oli yhteydessä suurempiin eläkeaikomuksiin ($\text{sig.},002, p=^{**}$), joten työn organisointi ikääntyvien työntekijöiden osaamista tukevaksi voi vähentää ennenaikaisia eläkeaikomuksia.

Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa halusimme selvittää esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteiden laadun, johtamistapojen (työn organisointi ja valtuttava johtaminen), sosiaalisen pääoman sekä työssä jatkamisen yhteyttä toisiinsa. Aiempien tutkimusten tavoin (ks. esim. Moilanen ym. 2005) myös tämä tutkimus osoitti, että näillä eri osa-alueilla on yhteys työssä jatkamiseen ja nämä yhteydet ovat osittain erilaisia eri sukupolviin kuuluvilla. Nuorilla (alle 30-vuotiaat) korostuivat esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu ja johtamistavat,

kun taas 41–50-vuotiailla ja yli 50-vuotiailla esille tuli erityisesti työyhteisön sosiaalinen pääoma työssä jatkamista edistävinä tekijöinä.

Ikäryhmittäin tarkasteltuna nuoremmilla eli sukupolven Y kuuluvilla (alle 30-vuotiaat) korostuivat työn organisointi, esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksen laatu sekä valtauttava johtamistapa työssä lopettamisaikaisiin yhteydessä olevina tekijöinä. Tämä tulos tukee Ahosen ym. (2010) havaintoa siitä, että kyseisen sukupolven edustajat arvostavat erityisesti vuorovaikutteista johtamistapaa. Nuoret työntekijät haluavat päästä osalliseksi työtään koskevista päätöksistä, ja tämä myös lisää heidän halukkuuttaan jatkaa nykyisessä työpaikassaan. Nuorimmat eli sukupolvi Y:n jäsenet ovat toivoneet työntekijän kuuntelemista, huomioimista ja päätöksentekoon mukaan ottamista (Heikkilä-Tammi ym. 2011). Myös Moilasan ym. (2005) tutkimuksessa vuorovaikutteinen johtamistapa sekä työn organisointi korostuivat nuorten työpaikkaan sitoutumista edistävinä tekijöinä.

Keskimmäiseen sukupolvi X:ään kuuluvat kaksi ikäryhmää (31–40-vuotiaat ja 41–50-vuotiaat) erosivat työssä jatkamiseen yhteydessä olevien tekijöiden perusteella toisistaan. Esimies-alaissuhteiden laatu, valtauttava johtamistapa sekä erityisesti työyhteisön sosiaalinen pääoma olivat yhteydessä 41–50-vuotiailla lopettamisaikaisiin nykyisessä työssä sekä ennen aikaisiin eläkeaikomuksiin. Tämän ikäryhmän työssä jatkamista edistävien johtamiskäytäntöihin panostamista tukee myös von Bonsdorffin (2009) väitöskirjassaan tekemä havainto, että työhyvinvointiin liittyvät tekijät ennustavat työntekijöiden eläkeaikeita jo keski-ikästä alkaen. Sen sijaan 31–40-vuotiailla johtamiseen ja sosiaaliseen pääomaan liittyvistä tekijöistä ainoastaan valtauttava johtamistapa oli yhteydessä vähäisempiin ennen aikaisiin eläkeaikomuksiin. Moilasan ym. (2005) tutkimuksessa 45–54-vuotiailla johtamisen vuorovaikutteisuus painottui vähiten. Sen sijaan tässä tutkimuksessa 41–50-vuotiaiden keskuudessa sekä työyhteisön että johtamisen vuorovaikutteisuus tulivat esille työssä jatkamista edistävinä tekijöinä.

Suurilla ikäluokilla (yli 50-vuotiaat) johtamistavoista korostui työn organisointi, joka oli yhteydessä vähäisempiin eläkeaikomuksiin. Vanhemmat ikäryhmät kirjoittivat myös hyvää johtamista koskevassa avoimessa kysymyksessä odottavansa johtajalta vastuun kantamista, asioiden hoitamista ja ratkaisemista (Heikkilä-Tammi ym. 2011). Myös Moilasan ym. (2005) tutkimuksessa työn muotoilua ja organisointia korostivat eniten alle 35-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. On tulkittavissa, että työtehtävien organisointi ikääntyvien henkilöiden voimavarojen mukaisiksi saattaa vähentää heidän ennen aikaisia eläkeaikomuksiaan. Nuorilla työntekijöillä työtehtävien organisointi saattaa olla olennaista työtehtävien oppimisen näkökulmasta. Lisäksi tutkimustulosten perusteella on todettavissa, että kahdella vanhimmalla ikäryhmällä korostuu työyhteisön sosiaalisen pääoman yhteys työssä jatkamiseen, kun taas nuoremmissa ikäryhmissä ei tällaista yhteyttä löytynyt.

Hyvä työyhteisön ilmapiiri on todettu työssä jatkamista edistäväksi tekijäksi (Cowden ym. 2011), mutta tämän tutkimuksen tulosten perusteella sen merkitys on eri-ikäisillä erilaista. Kun muistetaan sosiaalisen pääoman terveyttä edistävä vaikutus (Oksanen 2009), saattaa sen merkitys työssä jatkamiseen olla jopa tässä tutkimuksessa esiin tullutta yhteyttä merkityksellisempi vanhemmissa ikäryhmissä.

Tulosten yleistettävyyttä rajoittaa se, että kyseessä on kooltaan pieni poikkileikkausaineisto. Lisäksi johtamisen ja työssä jatkamisen yhteyksiä tarkasteltiin korrelaatiokertoimien avulla, joiden perusteella ei voida tehdä päätelmiä syys-seuraussuhteista. Voi siis olla, että enemmän lähtöaikeita ja ennen aikaisia eläke-aikomuksia omaavat myös arvioivat johtamista ja työyhteisön sosiaalista pääomaa ylipäätään kriittisemmin. Lisäksi on otettava huomioon se,

että vastaajat olivat kolmesta organisaatiosta; kahdesta sairaalaorganisaatiosta ja putkialan yrityksestä. Arvioitaessa heterogeenisen vastaajajoukon vaikutusta tuloksiin on havaittavissa, että toimialakohtaiset erot olivat vähäisiä: putkialan yrityksessä työskentelevät arvioivat myönteisemmin vain työn organisointia kuin sairaalaorganisaatioissa työskentelevät. Lisäksi mittarien sisältämät väitteet on ymmärretty yhtenäisellä tavalla eri toimialoilla työskentelevien vastaajien keskuudessa. On kuitenkin mahdollista, että työn konteksti saattaa vaikuttaa siihen, että työssä jatkamisen näkökulmasta voivat korostua erilaiset asiat eri toimialoilla. Putkialan yrityksessä työskentelevien työ on erityyppistä kuin sairaalaorganisaatiossa työskentelevien, sillä työtä tehdään vaihtuvissa kohteissa työpäryittäin. Toisaalta aikaisemmat tutkimustulokset ovat tukevat tämän tutkimuksen tuloksia (esim. Moilanen ym. 2005).

Havainto siitä, että esimies-alaisuutensa laatua arvioivat myönteisemmin vain vähän aikaa esimiehensä alaisuudessa työskennelleet tuo esille pitkittäistutkimuksen tarpeen. LMX-teorian mukaan työsuhteensa esimieheen toimivaksi kokevat saavat enemmän vaikutusmahdollisuuksia, jolloin voisi tulkita, että esimies-alaisuus saattaa välittää työn voimavarojen (esim. vaikutusmahdollisuudet) vaikutusta työssä jatkamiseen. Tämä saattaisi selittää esimies-alaisuuden merkitystä nuorten työssä jatkamiseen, sillä heillä ei ole välttämättä asiantuntemukseen tai osaamiseen perustuvia resursseja siinä määrin kuin vanhemmilla, jolloin esimies-alaisuuden vuorovaikutuksen laatu voi korostua. Lisäksi tutkimusta tarvitaan lisää sen selvittämiseksi, onko toimiva esimies-alaisuus työssä jatkamisen näkökulmasta merkityksellisempi niille, jotka kokevat työhyvinvoinnissaan puutteita.

Tutkimuksessa johtaminen rajoitettiin nimenomaan lähiesimiestyöhön ja kahdenvälisiin esimies-alaisuuteisiin. LMX-teoriassa ei ole pohdittu ryhmä- ja organisationaalisten tekijöiden merkitystä esimies-alaisuutten muodostumisessa eikä myöskään sitä, kuinka työntekijät voivat itse vaikuttaa työsuhteeseensa esimiehen kanssa (Collinson 2005). Tarvitaan laadullista tutkimusta siitä, miten eri sukupolviin kuuluvat rakentavat toimivaa vuorovaikutusta esimieheensä ja miten laajempi työyhteisö näyttäytyy toimivaksi koetussa johtamisessa. Tässä tutkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät arvioivat kummatkin omaa lähimpään esimieheensä kohdistuvaa vuorovaikutussuhdettaan. Tällöin ei voida ottaa huomioon sitä, miten mahdolliset esimiehen ja työntekijän väliset näkemyserot esimies-alaisuutten toimivuudessa heijastuvat työssä jatkamiseen. Tutkimuskokonaisuuden näkökulmasta kyselyn tulokset lisäävät ymmärrystä niistä johtamiseen liittyvistä kysymyksistä, joita on tarpeen syventää tutkimuksen muiden aineistojen kautta edelleen.

Kirjallisuusluettelo

- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. (2010) Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä – syrjäytymisen kustannukset ja tulevaisuuden työelämään liittyvät mahdollisuudet. *Työpoliittinen Aikakauskirja* 4/2010, 23–32.
- Borg, V. (2009) Intention to leave or stay. Teoksessa M. Christen (toim.) *Validation and test of central concepts in positive work and organizational psychology. The second report from the Nordic project Positive factors at work*. Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 42–45.
- Bos, J. T., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K. M. & Van der Gulden, J. W. J. (2009) Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: University employees' point of view. *International Archives of Occupational & Environmental Health* 82 (10), 1249–1259.

- Carson J. B., Tesluk P. E. & Marrone J. A. (2007) Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Journal of Academic Management* 50, 1217–1234.
- Coglischer, C. C., Schriesheim, C. A., Scandura, T. A. & Gardner, W. L. (2009) Balance in leader and follower perceptions of leader-member exchange: Relationships with performance and work attitudes. *The Leadership Quarterly* 20, 452–465.
- Collins, M. D. (2007) Understanding the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction and turnover intentions in a limited-service restaurant environment. Doctoral Dissertation. The Ohio State University.
- Collinson, D. (2005) Dialectics of leadership. *Human Relations* 58, 1419–1442.
- Cooperrider, D. L. & Avital, M. (2004) *Constructive Discourse and Human Organization*. The Netherlands: Elsevier Ltd.
- Cowden, T., Cummings, G. & Profetto-McGrath, J. (2011) Leadership practices and staff nurses' intent to stay: A systematic review. *Journal of Nursing Management* 19, 461–477.
- Elo, A-L. (2001) QPS Nordic -käsikirja – Pohjoismainen työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elovainio, M., Forma, P., Kivimäki, M., Sinervo, T., Sutinen, R. & Laine, M. (2005) Job demands and job control as correlates of early retirement thought in Finnish social and health care employees. *Work & Stress* 19(1), 84–92.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2005) Leader-member exchange and empowerment: Direct and interactive effects on job satisfaction, turnover intentions and performance. *Leadership Quarterly* 20(3), 371–382.
- Heikkilä-Tammi, K., Nuutinen, S., Manka, M-L. & Mäenpää, M. (2011) Leadership and the generations' work-related wellbeing. *Wellbeing and Innovations Through Ergonomics (NES) -konferenssi*, Oulu, 18.–21.9.2011.
- Hiltunen, M. & Kiviniemi, M. (2009) Katsaus eläketurvaan vuonna 2008. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 5/2009.
- Joshi, A., Dencker, J. C., Gentz, F. & Martocchio, J. J. (2010) Unpacking Generational Identities in Organizations. *Academy of Management Review* 35(3), 392–414.
- Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntija-organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. (2008) *Monimuuttujamenetelmien perusteet*. Helsinki: International Methelp.
- Moilanen, R., von Bonsdorff, M. & Tamminen, H. (2005) Eri-ikäiset työyhteisön johtamisen haasteena Jyväskylän kaupungin terveydenhuollossa. Esitutkimusraportti. University of Jyväskylä. School of Business and Economics, Working paper 292/2005.
- Morrow, P. C., Suzuki, Y., Crum, M. R. & Pautsch, G. (2005) The role of leader-member exchange in high turnover work environments. *Journal of Managerial Psychology* 20(8), 681–694.
- Nuoret ja johtaminen -tutkimus 2010. Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. Tutkimusraportin tiivistelmä [online] <URL: http://www.t-media.fi/wp-content/uploads/2010/08/Nuoret_ja_johtaminen_2010_Tiivistelma.pdf. Luettu 27.8.2010.
- Oksanen T. (2009) Workplace Social Capital and Employee Health. Turun yliopiston julkaisuja, Sarja D 876. Medica Ontologica.
- Pearce C. L. & Conger J. A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Schyns, B. & Wolfram, H-J. (2008) The relationship between leader-member exchange and outcomes as rated by leaders and followers. *Leadership & Organization Development Journal* 29, (7), 631–646.

- Sparr, J-L. & Sonnentag, S. (2008) Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European Journal of Work and Psychology* 17(2), 198–225.
- Tienari, J. & Piekkari, R. (2011) *Z ja epäjohtaminen*. Helsinki: Talentum.
- Robson, C. (2002) *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. John Wiley & Sons.
- Torka, N., Schyns, B. & Looise, J. K. (2010) Direct participation quality and organisational commitment: The role of leader-member exchange. *Employee relations* 32, 418–434.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010) Lähijohtajuuden, esimies-alaissuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa T-P. Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 293, 177–207.
- von Bonsdorff, M. (2009) Intentions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Business and Economics 83.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, xers and nexters in your workplace*. New York: Amacom.
- Yukl, G. (2010) *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. (2009) Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology* 24(4), 289–299.

Työn ja perheen suhteista organisatoristen käytäntöjen näkökulmasta

Katri Otonkorpi-Lehtoranta

Tampereen yliopisto

.....

Abstrakti

Tässä paperissa tarkastellaan työn ja perheen suhteita puolustusvoimien kahdessa yksikössä organisatoristen käytäntöjen näkökulmasta. Kiinnostuksen kohteena ovat käytännöt, joilla tuotetaan ja ylläpidetään organisaation työn ja perheen suhteisiin liittyviä kulttuurisia jäsenyyksiä ja järjestyksiä. Näillä jäsenyyksillä on seurauksensa työpaikalla mahdollistuvalla toimijuudella, mutta myös työntekijöiden perhe-elämässään toteuttamille konkreettisille arjen ratkaisuille. Aineistoesimerkkini kautta kysyn, millaisia käytäntöjä perhevapaisiin liittyen voidaan aineistostani hahmottaa. Aineistona toimii puolustusvoimien kahdessa yksikössä, Maavoimien esikunnassa ja Panssariprikaatissa kerätty ryhmähaastatteluaineisto. Kummassakin yksikössä on toteutettu 6 ryhmä-haastatteluistuntoa, joissa oli kussakin läsnä 2–4 haastateltavaa. Analyysini perustuu olettamukseen, että sukupuoli ja valta ovat suhdekäsitteitä: kontekstuaalisia, tilanteisia ja arkisessa, jokapäiväisissä käytännöissä, muotoutuvia. Yhteiskunnan jäsenet osallistuvat niiden tuottamiseen osana jokapäiväisiä toimintojaan. Teoreettisena välineenä käytän käytäntöjen käsitettä. Aineistoesimerkin valossa näyttää siltä, että perhevapaat edustaa sukupuolittunutta käytäntöä

Avainsanat: työ, perhe, sukupuoli, organisatoriset käytännöt, puolustusvoimat

Johdanto

Pohdin paperissani ja siihen perustuvassa esityksessäni sukupuolen ja vallan suhteita sekä yleisesti teoreettis-metodologisena kysymyksenä että yhden konkreettisen organisaatioesimerkin kautta. Tarkasteluni taustalla on ajatus, että valta toimii ja toteutuu keskeisesti organisatorisissa käytännöissä. Myös sukupuolta tehdään käytännöissä. Käytännöillä viitataan jokapäiväisiin, paikallisiin ja tilanteisiin toimintoihin (Acker 1997). Tällainen työpaikoilla vallitsevien käytäntöjen keskiöön asettava näkökulma tekee mahdolliseksi tarkastella yhtä aikaa paikallisia toiminnan konteksteja ja niissä toteutuvaa toimijuutta (Rantalaiho ym. 1997, 8–12).

Kiinnostukseni kohteena ovat erityisesti työn ja perheen yhteensovittamiseen liittyvät käytännöt, joilla tuotetaan ja ylläpidetään organisaation työn ja perheen suhteisiin liittyviä kulttuurisia jäsenyyksiä ja järjestyksiä. Näillä jäsenyyksillä on seurauksensa työpaikalla mahdollistuvalla toimijuudella, mutta myös työntekijöiden perhe-elämässään toteuttamille

konkreettisille arjen ratkaisuille. Pohdin esityksessäni, miten on metodologisesti mahdollista liikkua sekä meso- että mikrotasolla kulttuuristen käytäntöjen ja toimijuuden käsitteiden keinoin. Lisäksi valotan aineistoesimerkein sitä, miten työn ja perheen suhteita jäsennetään haastattelupuheessa yhtäältä organisatorisina käytäntöinä ja toisaalta yksityiselämän kuuluvina asioina.

Analyysini perustuu olettamukseen, että sukupuoli ja valta ovat suhdekäsitteitä: kontekstuaalisia, tilanteisia ja arkisessa, jokapäiväisissä käytännöissä, muotoutuvia. Yhteiskunnan jäsenet osallistuvat niiden tuottamiseen osana jokapäiväisiä toimintojaan. Sukupuoli ja valta ovat tekemisen asioita, neuvoteltuja käytännöissä. Samalla sukupuolten ja vallan suhteet järjestävät käytäntöjä ja toimintaa yhteiskunnassa yleensä ja erityisesti organisaatioissa. (Vehviläinen 2004) Olen kiinnostunut siitä, miten sukupuoli ja valta rakentuvat organisatorisissa käytännöissä, erityisesti työn ja perheen suhteita koskevilla käytännöillä. Susan Halfordin ja Pauline Leonardin (2001) mukaan vallitsevat yhteiskunnalliset sukupuolistuneet valtasuhteet ja organisaation sisäiset valtasuhteet ovat kytköksissä toisiinsa, kuten valta ja hallitsevat ymmärrykset sukupuolestakin. Näin ollen hallitsevien sukupuolikäsitysten haastaminen voi avata mahdollisuuksia uudelleen määritellä sukupuolistunutta valtaa. Valta vaikuttaa toimijoiden mahdollisuuksiin toimia – sekä mahdollistaa että rajoittaa yksilöllistä toimintaa.

Sukupuolijärjestelmästä intersektionaalisuuteen

Sukupuolijärjestelmäteorian tavoitteena on ollut ymmärtää sukupuolistuneiden valtasuhteiden luonnetta ja dynamiikkaa – tavoittaa sukupuolijärjestelmän pysyvyys ja siinä tapahtuva liike. Pohjoismainen sukupuolijärjestelmäteoria on nähty pohjoismaalaisena versiona sukupuolen sex/gender -jaotteluun, jolla on viitattu Gayle Rubinin (1975) lanseeraamaan erotteluun sukupuolesta toisaalta biologisena ja toisaalta sosiaalisena. (Liljeström 1996, 111–129) Jaottelun saadessa yhä enemmän sijaa sukupuolta koskeissa analyyseissä 1970-luvun lopulta alkaen, painopiste siirtyi sosiaalisen sukupuolen tarkasteluun biologisen kustannuksella. (Lempiäinen 2003, 150–153).

Yvonne Hirdmanin teoria sukupuolijärjestelmä⁴⁶ on ollut pohjoismaisissa sukupuolta tarkastelevissa analyyseissä erittäin merkityksellinen. Hirdmanin teoria rakentuu kahden periaatteen varaan, jotka ovat ero ja hierarkia. Ero viittaa naisen määrittymiseen miehen vastakohtaksi: nainen on sitä, mitä mies ei ole ja päinvastoin. Hierarkia puolestaan viittaa siihen, että nainen ja mies ovat hierarkkisessa suhteessa toisiinsa siten, että kulttuurisessa arvoasteikossa mies ja maskuliinisuus näyttäytyvät aina naista ja naiseutta arvokkaampana. Hirdmanin mukaan eron ja hierarkian riippuvuus toisistaan toimii sukupuolijärjestelmän järjestävinä periaatteina, vaikka muoto ja sisältö vaihtelevat kulttuurista ja kontekstista toiseen.⁴⁷ (Hirdman 1990; 1998, 36–37)

⁴⁶ Myöhemmin järjestelmä-sanalla tai sitä korvaamaan on tullut järjestys-sana. Tällä on pyritty saamaan paremmin esille muutoksen mahdollisuus ja liike.

⁴⁷ Hirdmanin mukaan (2001, 78) sukupuolijärjestelmä organisoituu kolmen eri tasolla toimivan sukupuolisopimuksen kautta. Mytologisella tasolla on kyse naisiin ja miehiin, feminiiniseen ja maskuliiniseen liittyvistä kulttuurisista olettamuksista, käsityksistä ja symboleista. Institutionaalinen taso puolestaan viittaa näiden olettamusten, käsitysten ja symbolien kytkeytymiseen työelämässä, politiikassa ja muilla sosiaalisen elämän alueilla oleviin sopimuksiin ja sääntöihin. Yksilöllinen taso on sidoksissa molempiin edellä mainittuihin tasoihin siten, että ne vaikuttavat yksittäisten naisten ja miesten toimijuuteen – mahdollisuuksiin tehdä valintoja omassa henkilökohtaisessa jokapäiväisessä elämässään. Yksilöllisellä tasolla sukupuolisopimuksessa on kyse henkilökohtaisista naisten ja miesten välisistä parisuhteista ja niihin liittyvistä neuvotteluista. Sukupuolisopimuksen

Sukupuolijärjestelmä on useimmiten ymmärretty systeemitason käsitteeksi, mutta sen on nähty viittaavan myös sukupuolistuneisiin ja sukupuolistaviin käytäntöihin (Hirdman 2001, 84; Rantalaiho 1997). Lempiäinen (2003, 156–157) erottaa kaksi erilaista painotusta sukupuolijärjestelmää koskeissa teoreetisoinneissa suomalaisessa kontekstissa. Yhtäältä sukupuolijärjestelmää on lähestytty sosiaalisten rakenteiden, toisaalta toimijuuden näkökulmasta. Sukupuolijärjestelmä käsite viittaa pitkälti rakeiden tarkasteluun (makrotason käsite) ja sen kykyä tarttua toimijuuden kysymyksiin onkin pidetty rajoittuneena tai puutteellisena, vaikka yhtä aikaa sitä on kuvattu monitasoisena ja -ulotteisena, koko yhteiskunnan läpäisevänä ymmärryksenä. Laajan ja moniulotteisen käytön ohella käsite on nähty yleensäkin teoreettisena ja analyttisenä työkaluna, joka holistisena ymmärryksenä sukupuolten välisistä suhteista ja patriarkaalisista rakenteista. (Rantalaiho 1994, 13)

Edelleen käsite toimii usein eräänlaisena taustaymmärryksenä monissa tarkasteluissa, vaikka käsitteeseen ei eksplisiittisesti viitattaisikaan. Toisaalta esimerkiksi Raija Julkunen (2010) on viimeisimmässä kirjassaan *Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit* osoittanut, kuinka käsite edelleen on käyttökelpoinen tekemään ymmärrettäväksi sukupuolten välisten suhteiden luonteen pysyvyyden ja muutoksen yhtä aikaisuutta sekä monimutkaisten ja ristiriitaisten kehityskulkujen yhtä aikaisuutta. Ainoa, mikä näyttää olevan pysyvää, on sukupuolen järjestyminen eron ja hierarkian periaatteille. Ne elämänalueet, joilla ero ja sukupuolten hierarkia heikkenevät tai vahvistuvat vaihtelee historiallisissa erityisissä konteksteissa, mutta ero ei katoa. Samoin on hierarkian suhteen. Näin näyttäisi olevan myös työelämässä.

Sukupuolijärjestelmäteoriaa on kritikoitu sukupuolen käsitteen kaksijakoisuuden uusintamisesta ja ylläpitämisestä. Teoria on nähty liian staattiseksi kuvaamaan sosiaalisten kategorioita ja niiden välisiä valtasuhteita. Pohjoismaissa sukupuolijärjestelmäteoreetisoinneissa sukupuoli on usein ymmärretty valtasuhteena ja vallan kontekstissa. Intersektionaalisuuden puolestaan on katsottu haastavan tällaista kaksijakoista sukupuolen käsitettä. Se pyrkii rikkomaan niin naisen kuin miehenkin kategoriaan universalistisena, yhtenäisenä ryhmänä. Intersektionaalisuus on väljä ja kokoava käsite kaikille sosiaalisia suhteita muidenkin kategorioiden kuin sukupuolen näkökulmasta tarkasteleville analyyseille. Intersektionaalisuuden keskeinen ajatus on, että sosiaalisia eroja ja erontekoja sekä niiden yhteen kietoutumista pitäisi tutkia yhtä aikaa (Valovirta 2010). Sukupuolten valtasuhteiden näkökulmasta tämä tarkoittaisi sitä, että sukupuolten rinnalla katsotaan myös sen sisään eli naisten ja miesten ryhmien sisäisiin eroihin katsomista muiden kategorioiden avulla. Omassa tutkimuksessani tämä konkretisoituu miesten käytännöistä ja miesten välisistä eroista puhumiseksi.

Sukupuolistavat käytännöt ja sukupuolen harjoittaminen

Organisaatiotutkimuksessa metodologiset asetelmat vaativat sekä organisaatiokontekstien että erilaisten sosiaalisten kategorioiden yhtäaikaista huomioon ottamista. Joan Acker on kritisoinut intersektionaalisesti orientoituneita epätasa-arvoa tarkastelevia analyyseja

määritelmä on kiteytetysti esitettyä seuraava: kulttuurisesti välittyvä ja kontrolloitu, jatkuvan neuvottelun tuloksena muotoutuva ja muuttuva, kaikilla sosiaalisen elämän tasoilla institutionaalisista asetelmista yksilöllisiin elämäntilanteisiin liittyvä epävirallinen sopimus, joka sitoo naiset ja miehet yhteen erilaisin velvollisuuksin ja oikeuksin.

keskittymisestä sosiaalisiin kategorioihin sen sijaan, että ne keskittyisivät tutkimaan epätasa-arvoisuuksia monimutkaisina, keskinäisesti toisiaan vahvistavina ja ristiriitaisia elementtejä sisällään pitävinä. Ackerin mukaan sosiaalisten kategorioiden merkitys tulee pikemminkin sitä kautta, miten niillä onnistutaan avaamaan epätasa-arvoa tuottavia regiimejä. Käsitteellä hän viittaa väljästi toisiinsa liittyneisiin käytäntöihin, prosesseihin, toimintoihin ja merkityksiin, jotka johtavat ja ylläpitävät luokka-, sukupuolten välistä ja etnistä epätasa-arvoa tietyissä organisatorisissa konteksteissa. (Acker 2006, 442–443)

Epätasa-arvoisuus ilmenee systemaattisena epäsuhtana vallassa ja kontrollissa päämääriin, resursseihin, tuotoksiin, palkkioihin, työjärjestelyihin, ylennyksiin, mielenkiintoihin työtilaisuuksiin, uramahdollisuuksiin, etuihin, työsuhteen varmuuteen ja huomionosoituksiin liittyen. Organisaatiot ovat keskenään erilaisia epätasa-arvoistavien regiimiensä osalta ja niiden vahvuuden. Epätasa-arvo kätkeytyy helposti erilaisiin olettamuksiin työntekijöistä ja työntekijäryhmistä. (Acker 2006, 443, 452)

Yritän jäljittää näitä mekanismeja käytäntöjen käsitteen avulla. Käytäntöjen käsite on teoreettinen ja analyttinen väline tutkia niitä prosesseja, joiden avulla sosiaaliset rakenteet uusinnetaan ja ylläpidetään. Käytännöt viittaavat tavanomaisiin ja jokapäiväisiin tekoihin, joita ihmiset arjessaan tekevät. Koska käytännöt ovat usein yhtäpitäviä naisiin ja miehiin sekä naisten ja miesten eroihin kohdistuvien olettamusten kanssa, ne toistuessaan ja uusinnettuina ylläpitävät myös naisten ja miesten välisiä eroja. Näin ollen voidaan puhua sukupuolistavista tai sukupuolistuneista käytännöistä. (Acker 1997, ix–xi; Yancey Martin 2003, 354). Sukupuolistavat käytännöt viittaavat kulttuurisesti, sosiaalisesti, diskursiivisesti ja fyysisesti ihmisten saatavilla oleviin toimintoihin – siihen jaettuun ja kuviteltavissa olevaan mahdollisuuksien kirjoon tietyssä kontekstissa. Patricia Yancey Martinin sanoin (2003, 345) ”käytäntö on avain sosiaalisen elämän ymmärtämiseen”. Koska käytännöt ovat muutettavissa olevia, ne ovat avain myös toisenlaisten käytäntöjen rakentamiselle ja sitä kautta tasa-arvon edistämisen keskeinen kohde. (Rantalaiho ym. 1997, 8–12)

Käytäntöjen käsitteen avulla on mahdollista tutkia paikallisia sosiaalisia konteksteja ja niissä aktualisoituvaa toimijuutta. Toimijuus on ajassa ja paikassa, tietyllä hetkellä ja tietynlaisissa olosuhteissa mahdollistuvaa tai tapahtuvaa tekemistä. Toimijuus on suhdekäsite: se muotoutuu rakenteiden, instituutioiden, organisaatioiden ja yhteisöjen, näihin kiinnittyvien käytäntöjen ja käytäntöjen taustalla olevien normien, odotusten ja olettamusten sekä yksilön suhteessa (Ojala 2011, 13). Yksilöt ovat varustettuja erilaisin resurssein (kuten sukupuoli ja ikä), jotka sinällään muovaavat toimijuutta, mutta näihin resursseihin myös kohdistuu erilaisia odotuksia, jotka rakenteistavat yksilön toimijuutta. (Acker 1997, ix–xi; Rantalaiho ym. 1997, 8–12) Sukupuolistavat käytännöt viittaavat mahdollisiin toimijuuden toteuttamismuotoihin, kun taas sukupuolen harjoittaminen viittaa aktuaalisiin tapoihin toimia ja toteuttaa (tai olla toteuttamatta) toimijuutta. Sukupuolen harjoittamisen näkökulma valottaa sitä, kuinka epätasa-arvoisuutta luodaan työpaikalla. (Yancey Martin 2003, 343)

Ymmärrän (ks. myös Clegg ym. 2006; Clegg 2011; Vehviläinen 2004) sukupuolen ja vallan arkisessa muovautuviksi, jokapäiväisissä käytännöissä rakentuvaksi. Molemmat ovat suhteellisia ja kontekstuaalisia. Dorothy Smith on kehittänyt ’ruling relations’ -käsitteen, jolla hän viittaa instituutioissa ja organisaatioissa vallitseviin valtasuhteisiin. Käsite viittaa huomioon, että tapa, jolla asiat on organisoitu – kuten työkäytännöt jollakin tietyllä työpaikalla – kytkeytyy valtasuhteisiin. Liittämällä asioita ja vallitsevia järjestyksiä – suhteita ja instituutioita – yhteen voidaan ymmärtää, miten valta tulee osaksi jokapäiväistä elämää. Se, miten teemme asioita, on kytköksissä moniin institutionaalisiin asioihin. Ottamalla

jokapäiväisen elämän ja siinä vallitsevat suhteet tarkastelun keskiöön, tutkija yhdistää eri analyttiset tasot toisiinsa. (Widerberg 2008, 309; 2010)

Työn ja perheen yhteensovittamisen käytännöt Puolustusvoimien kahdessa yksikössä

Armeija muistuttaa Weberin ideaalityyppiä byrokraattisesta organisaatiosta. Tehtävien mukainen erikoistuminen, selvä hierarkia, tarkkaan määritellyt työsopimukset ja tehtävänannot, standardisoidut säännöt ja proseduurit, toimintavaltuudet kuin palkkiotkin ovat helposti havaittavissa organisaatorakenteesta. Tehtävät ovat tarkasti määritelty ja jaettu yksilöllisiin, tietynlaista osaamista ja asiantuntemusta vaativiin työtehtäviin ja tekninen pätevyys on arvostettua. Valtahierarkia ja käskysuhteet on selkeästi havaittavissa olevia ja organisoitu sotilasarvoihin ja tittleihin. Jokainen tuntee vastuualueensa ja auktoriteettiasteensa ja kuinka järjestelmä toimii. Velvollisuudet on raportoitu selvästi sopimuksissa ja virallisissa dokumenteissa. Kaiken kaikkiaan kirjalliset säännöt ja proseduurit ovat tärkeässä roolissa. Työkäytännöt seuraavat tiettyä muotoa (asioiden kulkeminen virkatietä), mikä luo yhdenmukaisuutta ja ennustettavuutta organisaatioon. Dokumentoitu käskeminen on tyyppillinen työskentelytapa. Erilaiset symbolit (uniformut, liput, vaakunat, sotilasarvoista kertovat merkit jne.) tukevat järjestelmän käytäntöjen legitimoitua. (Halford & Leonard 2001, 38–40)

Persoonattomuudesta ja rationaalis-oikeudellisuudesta johtuen byrokraattinen organisaatio on nähty tasa-arvon mahdollistavana ideaalimallina. Tästä huolimatta sukupuolierot ja epätasa-arvo on säilynyt moderneissa organisaatioissa. (Halford & Leonard 2001, 43) Organisaatiot eivät ole muusta yhteiskunnallisesta ja sen sukupuolijärjestyksestä irrallisia, vaan byrokraattisten rakenteiden taustalla vaikuttavat miehiin ja naisiin työntekijöinä kohdistuvat sukupuolistuneet olettamukset. Nämä olettamukset ovat 'vapauttaneet' – tai ainakin aikaisemmin 'vapauttivat' – miehet työn ulkopuolisista velvoitteista vapaiksi palkkatyöyksilöiksi, kun taas naisten on nähty olevan sidottuja erilaisiin työn ulkopuolisiin hoiva- ja huolenpitovelvollisuuksiin ja täten vähemmän arvokkaina työelämän näkökulmasta. (Acker 1990, 149; 1992) Erityisissä organisatorisissa konteksteissa tällaisten olettamusten voi kuitenkin väittää asettuvan kulttuurisen neuvottelun ja rakentamisen kohteeksi erilaisista ja usein keskenään ristikkäisistä diskursseista ja käytännöistä käsin.

Työorganisaatiot ja perheinstituutio ovat tärkeitä molemmat keskeisiä näkökulmia sukupuolten välisen epätasa-arvon uusintamisen analyysille. Sukupuolistuneiden käytäntöjen tutkimiseen liittyy ajatus muutoksesta (Poggio 2006, 230). Jos tavoitteena on muuttaa organisaatioissa vallitsevia epätasa-arvoisuuksia, on nämä epätasa-arvoistavat prosessit ensin tehtävä näkyviksi eli toisin sanoen tunnistaa, kuvata ja määritellä. Tätä kautta on mahdollista tunnistaa mekanismit, joiden kautta epätasa-arvo uusintuu, ja toisaalta, mitkä tekijät voivat johtaa tasa-arvoisempaan organisatorisiin ympäristöihin sekä käyttää tätä tietoa muutoksen aikaansaamiseksi. (Acker 2006) Tutkimukseni tavoitteena on tehdä näkyväksi epävirallisia ja näkymättömiä (sukupuolistavia) työn ja perheen suhteisiin liittyviä käytäntöjä. Aikaisimmissa puolustusvoimia tarkastelevissa tutkimuksissa (Leinonen ym. 2008; Autio, Leinonen & Otonkorpi-Lehtoranta 2009; Autio ym. 2012) on tullut esille, että sotilashenkilöstön tekemän työn edellyttämät pitkät poissaolot kotoa koetaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamista keskeisimmin haittaavaksi tekijäksi.

Armeija instituutiona ja puolustusvoimat organisaationa muodostaa tutkimuskohteena varsin erityisen näkökulman työn ja perheen suhteiden tarkasteluun. Puolustusvoimien organisaatioon on viime aikoina kohdistunut voimakkaita uudistamisaineita, joilla on

taustansa niin ulkoisen kuin sisäisen toimintaympäristön kehittämisessä ja muuttumisessa. Kansainvälinen toimintaympäristö on yleisen globalisaation ja kansainvälisen turvallisuus- ja puolustuspoliittisen yhteistyön tiivistymisen myötä tuonut uusia vaatimuksia. Puolustuspoliittisessa keskustelussa on alettu nostaa esille muun muassa erilaisia taloudelliset, yhteiskunnalliset-sosiaaliset ja ympäristöuhkat. Tämä on tarkoittanut siirtymää laajaan turvallisuuskäsitykseen⁴⁸. Globalisaatio ja työelämän kansainvälistymishaasteet merkitsevät puolustuspoliittisessa kontekstissa keskeisesti kansainvälisen sotilaallisen kehityksen ja teknologian kehittymisen seuraamista. Suomi on sitoutunut kasvavaan kansainväliseen yhteistyöhön ja kriisinhallintaoperaatioihin (Puolustuspoliittinen selonteko 2009, 94–100), minkä myötä sotilashenkilöstön elämäntilanteen näkökulman voi nykykehityksen valossa olettaa korostuvan⁴⁹.

Kansallisesta näkökulmasta tarkasteltuna puolustusvoimien rakenneuudistus (sekä viime vuosikymmeninä toteutetut muutokset että käynnissä oleva puolustusvoimien uudistushanke) on liittynyt hyvinvointivaltion uudelleenorganisointiin. Valtionhallinnon tehostamisohjelma, joka on tarkoittanut mm. tukitoimintojen ulkoistamispäätöksiä henkilöstövähennyksineen. Organisaation rakenneuudistus on muuttanut työn tekemisen ehtoja ja sisältöä. Suomalaisessa yhteiskuntakontekstissa puolustusvoimia onkin tärkeää tarkastella osana valtiosektoria ja siellä tapahtuneita muutoksia vasten sekä tunnistaa valtion merkitys työnantajana. Uusimman Työolobarometrin mukaan (2010, 18–21) valtiosektorilla – toisin kuin muilla sektoreilla – työntekijöiden arviot työelämän laadusta eivät parantuneet edelliseen vuoteen verrattuna: työpaikan varmuus heikentyi, tasapuoliselle kohtelulle annettiin muita sektoreita huonompi arvosana ja lisäksi kannustavuudessa ja voimavaroissa jäätiin alle keskiarvon.

Sisäisen toimintaympäristön muutokset ovat yhteydessä yhteiskunnan kehittymiseen ja muuttumiseen, ja ne ovat haastaneet tarkastelemaan puolustusvoimien organisaatio- ja toimintakulttuureja, myös työn ja perheen suhteisiin liittyviä käytäntöjä. Yksi esimerkki organisaation rakenneuudistusten ja työn sisällöissä tapahtuneiden muutosten lisäksi ovat puolustusvoimissa työskentelevien asumisjärjestelyt. Perheet eivät enää tyypillisesti asu varuskunta-alueella. Vielä 1950- ja 1960-luvuilla oli yleistä, että kantahenkilökunta asui perheineen kasarmialueella. Elintason nousu on nähty yhtenä keskeisenä tekijänä, joka on murtanut vallinnutta käytäntöä. Varsinaista tutkimusta varuskunta- ja kasarmielämästä sosiaalisena asuinympäristönä on edelleen hyvin vähän. (Selén 1995, 43–44) Myös valtion asuntopolitiikan muutosten seurauksena on puolustusvoimien henkilökunnalle edullinen työsuhteenasuntopolitiikka muuttunut ja menettänyt erityisluonnettaan, vaikka puolustusvoimien henkilöstöstrategiassa edelleen todetaan, että puolustusvoimien tavoitteena on ylläpitää tarkoituksenmukaista ja kohtuuhintaista työsuhteasumista (Hestra 2002–2012, 21).

⁴⁸ Puolustusvoimien tehtävät on määritelty sotilaalliseksi puolustamiseksi, muiden viranomaisten tukemiseksi ja osallistumiseksi kansainväliseen sotilaalliseen kriisinhallintaan. (Laki puolustusvoimista 2007) Suomessa kokonaismaanpuolustus on kansallinen kokonaisturvallisuuden toimintamalli, joka viittaa valtiota tai sen kansalaisia koskevia uhkiin, niihin liittyvään varautumiseen harjoituksineen sekä varsinaiseen kriisitilanteen hallintaan tarvittaviin toimenpiteisiin.

⁴⁹ Kun puolustusvoimien ulkoinen toimintaympäristö ja tehtävät kansainvälistyvät, myös matkatyö ja ulkomaanpalvelukset lisääntyvät. Samalla työntekijöiden ja heidän perheidensä työn ja perheen yhteensovittaminen tulee entistä haastavammaksi. Vuonna 2008 toteutetussa nuorille upseereille suunnatussa kyselyssä perhesyyt nousivat keskeisimmäksi syyksi ulkomaanpalveluksesta kieltäytymiselle (Limnell & Moberg 2008, 40–44). Erityisen haastava tilanne on niille, jotka toimivat pitkiä poissaoloja tai paljon siirtoja vaativassa sotilastyössä, ovat pienten lasten vanhempia ja yksinhuoltajia tai sovittavat yhteen kahden korkeasti koulutetun vanhemman uraa.

Aineisto

Tutkimukseni aineisto on kerätty vuonna 2009 osana Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskuksessa toteutettua *Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteet puolustusvoimissa* -tutkimushanketta. Kyseinen hanke jakaantui tutkimus- ja kehittämisvaiheeseen ja se toteutettiin kahdessa erityyppisessä puolustusvoimien yksikössä. Molemmat yksiköt valittiin maavoimista, jotta samassa organisaatiossa eri uravaiheita läpikäyvät sotilaat tulisivat tutkimuksen kohteiksi. Työn ja perheen yhteensovittamisen haasteiden voi olettaa olevan erilaiset eri hierarkiatasoilla ja eri työtehtävissä. **Maavoimien esikunta** rajun organisaatiomuutoksen läpikäynyttä yksikköä, jossa työskentelee pitkän kokemuksen omaavia sotilaita. **Panssariprikaati** taas edustaa perustyötä tekevää yksikköä, jossa työskentelee paljon uransa alkuvaiheissa olevaa henkilöstöä koulutustehtävissä. Tarkastelun painopiste on sotilashenkilöstössä ja siten miehissä ja miesten välisten erojen tarkastelussa.

Maavoimien esikunta aloitti toimintansa Mikkeliissä vuoden 2008 alussa, jolloin maanpuolustusalueiden erilliset esikunnat lakkautettiin, ja koko maavoimien johtamistoiminta keskitettiin Mikkeliin. Osa maavoimien esikunnan toiminnoista oli ennen siirtoa Helsingissä pääesikunnan yhteydessä. Sijoitus liittyi valtionhallinnon hajasijoitusohjelmaan: muita mahdollisia esikunnan sijoituspaikkoja olisivat olleet Hämeenlinna ja Oulu. Maavoimien esikunnan henkilöstölle on yleistä perheestä erillään asuminen. Vakituisesti muualla kuin Mikkeliissä asuvien työntekijöiden eli niin sanottujen reppureiden määrä on huomattava: vuoden 2008 lopussa henkilökuntaa oli 266, ja näistä 74 oli reppureita. Puolustushaaran upseerien urakiertoon kuuluu lähes aina maavoimien esikunnassa työskentely jossakin uran vaiheessa, eivätkä kaikkien upseerien perheet siirry täksi ajaksi Mikkeliin, joka on suhteellisen kaukana muista puolustusvoimien toimipaikoista. Työ on asiantuntijatyötä, johon kuuluu usein virkamatkoja. Kolmasosa henkilöstöstä on siviilejä, ja henkilöstö on korkeammin koulutettua kuin puolustusvoimissa keskimäärin. Esikunnan tehtävänä on maavoimien johtaminen. Maavoimien esikunta on sijoitettu Karkialammen varuskuntaan, joka sijaitsee muutaman kilometrin päässä Mikkelin keskustasta. Karkialammella toimi ennen maavoimien esikunnan tuloa vuonna 2006 lakkautettu Savon prikaati sekä itäisen maanpuolustusalueen esikunta.

Panssariprikaati Parolannummella edustaa varusmieskoulutusta antavaa joukko-osastoa, jonka henkilöstön työ jakaantuu leiri- ja harjoitusjaksoihin sekä varuskunnassa tehtävään työhön. Parolan panssariprikaatin henkilöstömäärä oli 569 huhtikuussa 2009. Noin joka viides työntekijä on siviili. Maavoimiin kuuluvalla Parolan panssariprikaatilla on pitkät perinteet, sillä se on vuonna 1942 perustetun panssaridivisioonan työn jatkaja. Parolassa annetaan koulutusta kaikkiin maavoimien aselajeihin ja yli kahteensataan eri tehtävään. Koulutusta antavat joukkoyksiköt ovat Hämeen panssaripataljoona, jääkärikykistörykmentti, Helsingin ilmatorjuntarykmentti, Parolan pataljoona sekä panssarikoulu. Varusmiesten määrä on enimmillään 1700, ja vuodessa koulutetaan noin 1000 reserviläistä.

Parolannummelle on siirretty vuonna 2003 Varsinais-Suomen ilmatorjuntarykmentti Turusta ja vuonna 2007 suurin osa Helsingin ilmatorjuntarykmentistä, minkä vuoksi osa henkilöstöstä edelleen asuu Turun ja Helsingin seuduilla. Huomattavasti yleisempää kuitenkin on henkilöstön asuminen Hämeenlinnan työssäkäyntialueella. Parolannummi sijaitsee Hattulassa noin kymmenen kilometrin päässä Hämeenlinnan keskustasta. Panssariprikaati on yksi suurimpia työnantajia Hattulan-Hämeenlinnan alueella.

Keskityn esityksessäni yhteen osaan laajaa ja erityyppisiä haastatteluja sisältävästä aineistostani, nimittäin **ryhmähaastatteluihin**. Ryhmähaastatteluja voidaan käyttää ja

analysoida tutkimuskysymyksistä riippuen monin eri tavoin. Oma tutkimusasetelmani edellyttää haastattelun ymmärtämistä erityisenä kielellisen vuorovaikutuksen muotona tai tuottamistilanteena. Ryhmähaastattelun yhtenä etuna voi pitää sitä, että se motivoi haastateltavia puhumaan sellaisistakin asioista, jotka yksilöhaastatteluissa saattaisivat jäädä joko itsestään selvyyksinä tai jostain muusta syystä keskustelun ulkopuolelle (Eskola & Suoranta 1998, 95–96). Ryhmähaastattelujen erityinen vahvuus on ennen kaikkea niiden ”interaktiivisessa potentiaalissa”. Ne tuottavat jaettua puhetta ja yhteisiä jäsennyksiä. Yksittäisissäkin puheenvuoroissa kuuluu tai puhuu koko ryhmä. (Heikkilä 2008, 294, 301)

Näin ryhmähaastattelumenetelmä tarjoaa mahdollisuuden etsiä merkitysrakenteita, joiden avulla haastateltavat jäsentävät sosiaalista todellisuuttaan – tässä tapauksessa organisaatiokulttuuriaan, keskinäisiä suhteitaan sekä omia ja toistensa identiteettejä. (Sulkunen 1990, 264–266) Ryhmähaastattelujen tiedon tuottamisen kohteena olivat organisatoriset käytännöt, välttämättä ymmärrettynä työn ja perheen yhteensovittamisen organisaatiokulttuuri. Jaan Janne Tienarin, Eero Vaaran ja Susan Meriläisen (2005, 106) ajatuksen kulttuurista jonakin, jota ”uusinnetaan, rakennetaan ja kyseenalaistetaan; ei jonakin, joka on”. En etsi aineistostani faktoja, vaan se edustaa minulle ”siivua kulttuurisesta todellisuudesta”. Lähtökohtani aineistoon on siis se, että haastattelupuhe on osa todellisuutta ja haastattelutilanteessa tuotettu puhe on haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tulos, molemmat osallistuvat haastattelutilanteeseen ja siinä syntyvän todellisuuden rakentamiseen.

Ryhmähaastattelut tehtiin siten, että kummassakin yksikössä haastateltiin kolme esimiestehtävissä toimivien ryhmää ja kolme työntekijätehtävissä toimivien ryhmää. Haastatteluissa oli läsnä yksi tutkija ja 2–4 haastateltavaa. Haastattelut toteutettiin alkuesittelyiden ja muutaman yleisemmän aloituskysymyksen jälkeen puolustusvoimia koskevien väittämien avulla. Väittämien tarkoituksena oli herättää keskustelua ja tuoda erilaisia näkökulmia paremmin esiin kuin yksittäisillä kysymyksillä voidaan olettaa saavutettavan. Väittämät oli muodostettu aikaisempia tutkimuksia ja tutkimusryhmän omia puolustusvoimissa kerättyjä aineistoja hyödyntäen. Todellisuutta yksinkertaistavat väittämät osoittautuivatkin toimivaksi tavaksi keskusteluun kannustamisessa: ne tuottivat rikasta ja moniäänistä sekä väittämiin yhtyvää että niitä vastustavaa haastattelupuhetta ja näkemyksiä. Eero Suonisen (1997, 22–30) tekemiä havaintoja (ks. myös Filander 2000, 60–62) mukaillen näen keskeisenä tekijänä olleen sen, että haastateltavat kokivat jotkut väittämät kritiikiksi ja samalla haastattelijan edustamaksi näkemykseksi⁵⁰. Tilanne, jossa haastateltavat kokevat tällä tavoin tulevansa organisaationsa edustajina haastetuksi, saa haastateltavat käyttämään monipuolisesti organisaatiokulttuurisesti vahvoja tulkintarepertuaareja ja organisaatiossa itsestään selvinä pidettyjä selontekoja (vrt. Filander 2000, 60). Käytetyt tulkintarepertuaarit saattoivat olla keskenään ristiriidassa ja usein haastateltavat huomasivatkin, että ehdotonta kantaa oli vaikea ottaa. Väittämiä suhteutettiin omiin ja toisten ryhmäläisten kokemuksiin, asemaan ja arvioituihin vaikutusmahdollisuuksiin ja pohdittiin, millä ehdoin väittämien nähtiin toteutuvan.

⁵⁰ Osassa haastatteluissa haastateltavat kysyivät hämmästellen, mistä tai keneltä väittämät ovat peräisin.

Perhevapaat esimerkkinä sukupuolittuneesta käytännöstä

Esityksessäni keskityn esimerkin omaisesti yhteen väittämään *Sotilashenkilöstö käyttää aktiivisesti perhevapaita*. Väittämä perustuu siltä osin tutkimustietoon, että Ulla Hämäläisen ja Pentti Takalan (2007) tutkimusperhevapaiden käytöstä ja sen osana tehty ammattiryhmittäinen tarkastelu osoittaa sotilashenkilöstön kuuluvan niiden ammattiryhmien joukkoon, jossa miesten perhevapaiden käyttö on aktiivisinta. Joukon aktiivisimpia olivat lääkäri-isät, joista 70 % käytti isyysvapaata, 22 % prosenttia vanhempainvapaata ja vain 8 % ei ollut lainkaan käyttänyt perhevapaita.

Perhevapaiden jakaminen sukupuolten kesken nykyistä tasa-arvoisemmin on ollut keskeinen suomalaisen tasa-arvopolitiikan tavoite jo useamman vuoden ajan (Hallituksen tasa-arvo-ohjelmat). Yleistä Palvelusohjesääntöä uudistettiin vuonna 2009 ja tuolloin ohjesääntöön lisättiin tasa-arvoa koskeva luku. Luvussa mainitaan, että sukupuoli ei saa haitata uralla etenemistä, koulutukseen osallistumista tai perhevapaiden käyttämistä. Valtiotyönantajana Puolustusvoimat ovat myös virallisesti sitoutuneet edistämään perhevapaiden sukupuolten välistä tasa-arvoista käyttöä. Puolustusvoimien kansallisessa tasa-arvosuunnitelmassa ja pääesikunnan hallintoyksiköille laatimassa tasa-arvosuunnitelman yleisohjeessa kannustetaan joukko-osastoja ja tuloksikkaita tekemään omat tasa-arvosuunnitelmansa ja sen mukaiset kehittämistoimensa tasa-arvon edistämiseksi. Työn ja perheen yhteensovittamisen tukeminen on mainittu suunnitelmassa osaksi tasa-arvon edistämistä. Siten työn ja perheen yhteensovittaminen muun muassa perhevapaiden muodossa on tunnustettu virallisen henkilöstöpolitiikan tasolla, mutta ei vielä kerro vallitsevista käytännöistä ja konkreettisista toimista virallisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vaikka melkein kaikki haastatellut upseerit, joilla oli lapsia, olivat ainakin kertaalleen olleet isyysvapaalla, lähes jokaisessa haastatteluistunnossa *Sotilashenkilöstö käyttää aktiivisesti perhevapaita* -väittämän esittely herätti kysymyksen, että mitä perhevapaa-termi tarkoittaa. Termi oli useimmille outo, vaikka kokemusta itse vapaista olikin ja yksittäiset vapaat tunnistettiin. Perhevapaa-termi onkin jäänyt yksittäisiä vapaita oudommaksi käsitteeksi ja mieluummin puhutaan äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaata sekä hoitovapaasta. Väittämä herätti karkeasti jaotellen kahdenlaisia ensireaktioita. Osa oli kuullut sotilaiden aktiivisuudesta kertovasta tutkimuksesta median kautta, eivätkä näin ollen pitäneet väitettä yllättävänä. Yllättävänä sitä eivät myöskään pitäneet ne haastateltavat, jotka olivat itse käyttäneet keskimääräistä enemmän perhevapaita. Muut sen sijaan pitivät väitettä hyvinkin yllättävänä. Haastatteli ohjasi keskustelua siihen suuntaan, että haastateltavat ryhtyivät pohtimaan väitettä sekä syitä mahdolliselle aktiivisuudelle.

Yhdessä Panssariprikaatin ryhmähaastattelussa eräs haastateltava kuvaa omaa kokemustaan ja mielipidettään työpaikalla vallitsevasta kulttuurista liittyen perhevapaisiin ja niiden käyttämiseen näin:

Mitä tota tolla yksityisellä sektorilla olevia työkavereita, niin niitten kans tai kavereita, jotka siellä on töissä, ni tuota juteltu, nii siellä kun on tiukempi tulosvastuu ja siellä tuijotetaan numeroita ja tehtyjä työtunteja tavallaan eri tavalla kun meillä täällä, niin siellä sitten ei välttämättä uskalleta samalla tavalla käyttää. Se katotaan, että toinen on poissa töistä, niin se on poissa töistä. Et siellä ajoittain jopa kuulostaa siltä. Tää nyt on sitten taas niinkö toisen tai kolmannen käden puheita, mutta niinkö kuulostaa siltä, että heillä niinkö jopa tietyllä tavalla on osaltaan niinkö painostettu siellä, ettei niinkö pidettäs niitä isyysvapaita ja näin ja meillä taas niinkö siihen ei tuota ideanakaan ole törmänny, enkä ole kuullu

kenenkään törmäävän siihen, että esimiesten puolesta ois missään vaiheessa niinku kenelläkään sanottu, että onko nyt oikeesti tarpeellista. Vaan ensimmäiset kysymykset on suurin piirtein, no koska pidät ne? Ei niinkö kysyä, että aiotko pitää, vaan kysytään, että koska pidät? Ja lyhyellä varotusajalla nekin saa sinne laitettua, että ei välttämättä tarvi mennä ees sen tuota lakipykälän määrittämien viikkojen tai kuukausien ilmoituksella vaan pystyy ilmottaa viikkoaki aikasemmin, että olen ensi viikon poissa. (upseeri, Panssariprikaati)

Niin kyseissä haastatteluistunnossa kuin ryhmähaastatteluaineistossa yleensäkin isyysvapaa nähtiin ikään kuin ansaittuna vapaana. Sitä, että joku ei käytä kolmen viikon palkallista isyysvapaata, vaikka on siihen oikeutettu, pidettiin suorastaan tyhmyytenä. Kysyttäessä esimiesten kannustuksesta, haastateltavat kokivat, että kannustamista perhevapaiden käyttämiseen ei tarvita, koska työntekijät ovat niin hyvin tietoisia lakisääteisistä oikeuksistaan perhevapaisiin. Sen, että sotilaat työskentelevät julkisella sektorilla epäiltiin myös vaikuttavan siihen, että työntekijät osaavat käyttää lakisääteisiä oikeuksiaan.

Ainoa näkökulma lastenhoidon jakamiseen puolison kesken tuli aineistossa esille, kun haastateltavat viittasivat perhevapaiden käyttämiseen keinona kompensoida jatkuvia työstä johtuvia poissaoloja kotoa. Tämä nousi esille sekä Panssariprikaatin että Maavoimien esikunnan haastatteluistunnoissa.

Niin, ja sit voisko tässä olla sekin, et sotilashenkilöstö siis useesti niin on semmosia tilanteita sitte, et se työ vaatii heitä olemaan poissa perheensä luota. Niinku just asumaan eri paikkakunnalla tai olemaan ulkomaankomennuksella tai muuta, niin he haluaa sitte niinku tällä ikäänku paikata sitä [sinne perheeseen päin. (upseeri, Panssariprikaati)

Haastatteluissa haastateltavat kertoivat esimerkkejä siitä, kuinka olivat itse käyttäneet perhevapaita. Esimerkiksi sellainen tilanne, että upseeri oli ollut ensin vuoden verran viikot poissa kotoa ja käynyt perheen luona vain viikonloput ja tämän jälkeen upseeri oli pitänyt kuukauden vapaan, tuli esille. Vapaan jälkeen kyseinen upseeri oli jälleen muuttanut töiden perässä ja perheessä oli jälleen tilanne, että upseeri asui viikot erossa muusta perheestä.

Yhteiskunnallinen muutos tuli esille erityisesti vanhemman ikäluokan eli esikunnassa työskentelevien upseerien haastatteluissa. Perhevapaiden käytön todettiin muuttuneen viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana yhteiskunnallisen muutoksen mukana ja osana. Haastatellut olivat hyvin tietoisia isien perhevapaiden käytössä tapahtuneiden muutosten ja perhesuhteissa ja sukupuolten välisissä suhteissa tapahtuneiden muutosten yhteen kietoutumisesta. Kun haastateltavat puhuivat yhteiskunnallisista muutoksista ja itse koetuista muutoksista organisatorisissa käytännöissä, tulivat erilaiset perhetilanteet ja –suhteet sekä tarpeet näkyväksi. Osa haastateltavista oli jo omassa lapsuudenperheessään elänyt isänsä työn kautta kasarmien arkea.

Upseeri 1: Ja yks selittävä syy ainaki upseeripuolella on se, että vielä parikyt vuotta sitten, niin ni aika moni upseerin rouva oli perheäitinä. Ei ollu töissä lainkaan. (Myöntelyä) Tänä päivänä [niin pääosa- Niin asuttiin samassa varuskunnassa siellä niinkun niin, ei tullu niinkun mieleenkään. Et se oli se äiti, joka jäi kotiin, (Myöntelyä) kun hän ei ollu töissä. Mut tänä päivänä pääosalla upseereitten vaimot [on myös korkeakoulutettuja ja töissä ja on niinku tasa-arvosia niinku siinä mielessä ninku tän niinku läkipykälän edessä lapsen hoitoon. Upseeri 2: [Ja asuttiin samalla paikalla. Niin.

Upseeri 3: [Ja aikasemmin oli- Niin. Ennen aika- Tuota vaimo muutti upseerin mukana. (Myöntelyä) Nytte taas sitte niinku harvemmin, koska ei oo mahdollisuutta [Sieltä toiselta paikkakunnalta ei löydy sitä vaimolle, että- Niin, vaimolle koulutusta vastaavaa työtä niin helposti, ku aikasemmin.

Upseeri 1: [Ei oo siltä toiselta paikkakunnalta. Koulutusta vastaavaa.

Keskustelu jatkuu lasten koulunkäyntiin ja siihen miten nykyään on paikkakunnalle sitovia tekijöitä enemmän kuin ennen. Perhevapaajärjestelmä sukupuolittunut luonne tuli selvästi esille aineistossa, kun haastateltavat keskustelivat pidemmistä perhevapaista. Kun isyyysvapaa otettiin itsestään selvyytenä, nähtiin pidemmät perhevapaat problemaattisina. Problemaattisuutta tuotettiin erityisesti esikunnassa työskentelevien, urallaan pidemmällä olevien haastattelupuheessa. Organisaation etu ja työyhteisö, solidaarisuus työkavereita kohtaan asettuivat vastakkaisiksi pidempien perhevapaiden käyttämiselle, mikä konstruoi yksilölliseksi, omista – ehkä itsekkäistäkin – tarkoituspelistä johtuvaksi. Tässä määrittelyssä upseerit kuvattiin vastuullisiksi ja epäitsekkäiksi, jotka eivät halua kuormittaa työyhteisöään ja työkavereitaan asettamalla yksityiselämän ratkaisut työn edelle:

Upseeri1: Varmaan ehkä eniten kiinni niinku henkilön itteensä omasta työmoraalista, että tota helposti sitä ajattelee niin, ettei halua niinku kavereitaan ikävään välikäteen tai (Myöntelyä) esimies tai organisaatio. Et okei, et jos mä vaiko is kuinka kiva, ni jos mä nyt tästä jään vuodeks pois, niin joku hoitaa mun hommani ja kaikki muu siinä sitte muuttuu ja et totta kai pitää sekin puoli siinä miettiä, että eikä vaan ajatella itsekkäästi omaa itteensä siinä hommassa.

Upseeri2: Ja näin mä uskon, että aika moni (Myöntelyä) upseeri vielä tänäkin päivänä, niin se ensin kun mietitään, että mitähän tää aiheuttaa niinku organisaation sisällä ja tosiaan, et tuleeko muille sitte kahden ihmisen työt, ku mä lähen kolmeks kuukaudeks lasta hoitamaan, että.

Upseeri1: Ja niinhän sitte käy [omassa hommassa. Jokuhan ne hommat tekee. (Myöntelyä)

Upseeri2: [No, niinhän siinä käy, mut että- Ja aika moni meitä sitte tosiaan niin näin miettii, että ei pelkästään omaa napaansa tuijota, vaan aattelee myös tuon organisaation etua.

Lapsen hoitaminen näyttäytyy lainauksessa mielenkiintoisella tavalla itsekkäänä toimintana ja myös heikon työmoraalin merkinä. Keskustelu rakentaa ja vahvistaa miesten välistä liittolaisuutta tai sidoksia. Tällainen puhe luo ja lujittaa miesten välistä yhtenäisyyttä jättäen vähemmän tilaa miesten välisille eroille ja yksilöllisille perhe-elämän tarpeille. Yksilölliset painotukset haastattelupuheessa korostivat puolisoitten välisiä palkkaeroja, josta johtuen upseerit eivät jää haastateltavien mukaan useinkaan pidemmiksi ajoiksi kotiin, vaan heidän puolisonsa. Myös huoli pidempien poissaolojen uravaikutuksista mainittiin esikuntatyötä tekevien haastatteluissa. Sen sijaan kouluttajatehtävissä toimivat nuoremmat upseerit Panssariprikaatissa eivät nähneet poissaoloja ongelmallisina uranäkökohtaisista katsottuna. Heidän näkemyksensä mukaan poissaolon syyllä ei ollut merkitystä: kansainvälisissä tehtävissä ulkomailla, rauhanturvaajana tai kotona hoitamassa lasta – jokainen nähtiin yhtäläisenä poissaolona ja urakehityksen tulevan vasta myöhemmin. Pidempiin perhevapaisiin suhtauduttiin henkilökohtaisesti ja kollegoina positiivisesti, mutta yhtä aikaa katsottiin, ettei nykyisen työtaakan, kiristyvien resurssien ja organisaation edun näkökulmasta ollut mahdollista esimiehenä erityisesti kannustaa alaisiaan perhevapaille.

Voin mä nyt suoraa sanoo päällikkönä, että kyllähän se niinku uskomattoman paljon aina ottaa työtaakkaa kaikille [...] ja siis vois sanoo, että sen yksikön sen

hetkisen tilanteen kannalta, niin erittäin, koska jos otetaan pelkästään tehokkuuden kannalta: erittäin epätoivottavaa. Mut ei mulla oo mitään nukan koputtamista. Pitää ajatella vähän pitemmälleki, vähän pitemmällä aikavälillä näitä asioita, koska se sanotaan nyt esimerkiks tää kyseinen henkilö, ku otti sen isyys-lsäkuukauden, mä sanosin, että se on pitemmällä aikavälillä [...] parempi, koska hän on just siinä vaiheessa nuoren upseerin uraa, et on hirveesti ideoita, ja osaamista ja alkaa olla energiaa toteuttaa niitä [...] Eli en mä niinkun, mä en ota siihen tällä tavalla niinku henkilökohtaisesti kato semmosta ihmistä, että jaaha, nyt jätitte meidän rämpimään tän työtaakan kanssa, joka oikeesti on valtava. Heti, ku siitä yks lähtee, ni se on ihan mahdoton. Mutta tota, kun mä tiedän sen, että mitä se sitten oikeesti niin se on järkevä juttu myös työyhteisön kannalta.

Esimiestehtävissä toimivien haastattelupuheeseen rakentui kaksi siis näkökulmaa riippuen siitä, puhuivatko he kollegan vai esimiehen näkökulmasta. Tällä on organisatoristen käytäntöjen muotoutumisessa merkitystä. Haastattelupuheessa haastateltavat käyttävät hyväkseen organisaatiossa kulttuurisesti mahdolliseksi tulevia ja velvoittavia tulkintarepertuaareja, mutta samalla tulevat tuottaneeksi tiloja erilaisille käytännöille. Jatkoanalyysin kannalta on tärkeää tarkastella, millä tavalla haastattelupuheen kautta tuotetaan sukupuolta ja millä tavalla sukupuolen tekemisen dynamiikka kytkeytyy työn ja perheen suhteisiin liittyviin organisatorisiin käytännöistä kertoviin selontekoihin.

Pohdinta

Empiirisen aineistoesimerkin (myös aikaisemman tutkimuksen mukaan, ks. esim. Lahelma 2005) kautta välittyy kuva vahvasta yhteisyyden ja lojaliteetin tunteesta sekä miesten välisestä sidoksesta. Tämä purkautuu yhtäältä siten, että perhe-elämän tarpeet näyttäytyvät vastakkaisina organisaation tavoitteille ja näihin tavoitteisiin liittyville työntekijöille asetetuille työvelvoitteille. Perhevapaiden käyttämisen näkökulmasta tämä näyttäytyy esitetyn aineistoesimerkin valossa siten, että isyysvapaa koetaan itsestään selvyydeksi lakisääteiseksi työntekijän oikeudeksi, joka kompensoi toistuvaa työstä johtuvaa, useampien peräkkäisten vuorokausien kestävä, poissaoloa kotoa. Sen sijaan pidemmät poissaolot näyttäytyivät aineistossa – erityisesti vanhemman sukupolven ja uralla jo pidemmälle ehtineiden toimesta – ongelmallisina. Haastattelupuheessa oli havaittavissa juuri ikään liittyviä eroja. Isyysvapaan käyttäminen oli itsestään selvyyttä nuoremmalle. Toisaalta aineisto antaa viitteitä siihen suuntaan, että myös haastateltavien uravaiheella ja asemalla organisaatiohierarkiassa on merkitystä. Kun uran kehittyminen nähdään vasta myöhemmän tulevaisuuden asiaksi, on helpompi mieltää kaikki poissaolot työstä yhtä merkityksellisiksi tai merkityksettömiksi uran kannalta.

Yhteisöllisyyden tunne asetti toisaalta myös keskinäisen solidaarisuuden vaatimuksia työntekijöiden ja esimiesten kesken (sekä hierarkkisiin että vertikaalisiin suhteisiin) yksityiselämän vaatimuksiin nähden. Sekä kollegiaaliset, ts. horisontaaliset, että vertikaaliset esimies-alais-suhteet vahvistivat miesten välisiä sidoksia, mutta toisaalta asettavat ristiriitaisia ja eri suuntiin vetäviä seurauksia yksittäisten miesten elämäkokonaisuuden kannalta. Näin ollen organisatorinen toimijuus asettuu moniulotteisiin suhteisiin.

Puolustusvoimat ovat perinteisesti painottaneet henkilöstön hyvää fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä, jotta voidaan saavuttaa ja täyttää organisaatiolle ja kansalliselle puolustukselle asetetut vaatimukset ja tavoitteet. Varmistaakseen henkilöstönsä vahvan sitoutumisen organisaatioon ja heidän työhönsä, voidaan ajatella, että puolustusvoimat

tarvitsevat jatkuvaa tasa-arvon kehittämistä ja sellaisten työjärjestelyjen, jotka ovat sensitiivisempiä henkilöstön erilaisuudelle, kehittämistä.

Kirjallisuusluettelo

- Autio, H-L., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2011, tulossa) Työn ja perheen yhteensovittaminen puolustusvoimissa. Loppuraportti. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta, Helsinki.
- Autio, H-L., Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Uosukainen, K. (2012, tulossa) Puolustusvoimien henkilöstön kokemuksia tasa-arvosta ja eriarvoisesta kohtelusta. Loppuraportti. Puolustusvoimat, Pääesikunta.
- Acker, J. (2006) Inequality regimes, Class, gender and race in organizations, *Gender & Society*, 20(4), 441–464.
- Acker, J. (1997) Foreword. Teoksessa Rantalaiho, Liisa & Heiskanen, Tuula (toim.) *Gendered Practices in Working Life*. London and New York: MacMillan Press & St Martin's Press, ix–xi.
- Clegg, S. R. (2011) Power and Organizations. Lectures in the Course Power and Organizations arranged by Oslo Summer School in Comparative Social Sciences Studies 2011 at the University of Oslo, 1–5 August 2011.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006) *Power and Organizations*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.
- Filander, K. (2000) Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla. *Acta Universitatis Tamperensis 777*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Halford, S. & Leonard, P. (2001) *Gender, Power and Organisations. An Introduction*. Basingstoke: Palgrave.
- Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Rantalaiho, L. (2008) Sukupuoli ja työ: Pysyvyyttä ja liikeyksia. Teoksessa T. Heiskanen, M. Leinonen, A. Järvensivu & S. Aho (toim.) *Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköaloja työelämän kehitykseen*. Tampere: Tampere University Press, 109–134.
- Hearn, J. (2004) From Hegemonic Masculinity to the Hegemony of Men. *Feminist Theory* 2004 5:49. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage, 49–72.
- Heikkilä, R. (2008) Puhuva ryhmä. Esimerkkitapaus ryhmähaastattelun käytöstä sosiaalitieteelli-ssä tutkimusasetelmassa. *Sociologia* 45(4), 292–305.
- Hirdman, Y. (1990) Genussystemet. Teoksessa Y. Hirdman, I. Persson & J P. Olsen (toim.) *Demokrati och makt i Sverige*. SOU 1990:44, Uppsala, 73–116.
- Hirdman, Y. (2007) State Policy and Gender Contracts. The Swedish Experience. Teoksessa R. Crompton, S. Lewis & C. Lyonette (toim.) *Women, men, work and family in Europe*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 36–65.
- Hämäläinen, U. & Takala, P. (2007) Isien perhevapaat ja tasa-arvo. Teoksessa R. Lilja, R. Asplund & K. Kauppinen (toim.) *Perhevapaavalinnat ja perhevapaiden kustannukset sukupuolten välisen tasa-arvon jarruina työelämässä?* Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:69.
- Julkunen, R. (2010) Sukupuolen järjestykset ja tasa-arvon paradoksit. Tampere: Vastapaino.
- Lahelma, E. (2005) Finding communalities, making differences, performing masculinities: Reflections of young men on military service. *Gender & Education* 17:3, 305–317. Routledge.

- Leinonen, M., Talola, N., Terävä, S. & Uosukainen, K. (2008) Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo puolustusvoimissa 2007. Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta, sarja A 2008/3. Helsinki.
- Lempiäinen, K. (2003) Sosiologian sukupuoli. Tampere: Vastapaino.
- Liljeström, M. (1996) Sukupuolijärjestelmä. Teoksessa A. Koivunen & M. Liljeström (toim.) *Avainsanat*. 10 askelta feministiseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino, 111–138.
- Limnell, J. & Moberg, M. (2008) Ulkomaanpalveluksen säilyttävä vapaaehtoisena. *Sotilas-aikakauslehti* 4/2008, 40–44.
- Poggio, B. (2006) Editorial: Outline of a Theory of Gender practices. *Gender, Work, and Organization*. Oxford & Malden: Blackwell Publishing Ltd, Vol. 13, No. 3, 225–233.
- Puolustuspoliittinen selonteko 2009. Valtioneuvoston selonteko VNS x/2009.
- Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2005 (Hestra). Puolustusvoimat, Pääesikunta.
- Rantalaiho, L. (1994) Sukupuolisopimus ja Suomen malli. Teoksessa A. Anttonen, L. Henriksson & R. Nätkin (toim.) *Naisten hyvinvointivaltio*. Tampere: Vastapaino.
- Rantalaiho, L., Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Vehviläinen, M. (1997) Studying Gendered Practices. Teoksessa L. Rantalaiho & T. Heiskanen (toim.) *Gendered Practices in Working Life*. London and New York: MacMillan Press & St Martin's Press, 3–15.
- Rubin, G. (1975) The Traffic in Women: Notes on the Political Economy of Sex. Teoksessa Rayna Reiter (toim.) *Toward an Anthropology of Women*, New York, Monthly Review. 157–210.
- Selén, K. (1995) Symposiumin päätössanat. Kasarmialue sosiaalisena miljöönä. 2. varuskuntakulttuurin päivät Kouvolassa, Elimäellä ja Valkealassa 17.–19.8.1995.
- Sulkunen, P. (1990) Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.) *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki, Gaudeamus, 264–285.
- Suoninen, E. (1997) Miten tutkia moniäänistä ihmistä? *Acta Universitatis Tamperensis* 580. Tampere: Tampereen Yliopisto.
- Tienari, J., Vaara, E. & Meriläinen, S. (2005) Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa J. Ruusuvuori & L. Tiittula (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 103–124.
- Yancey Martin, P. (2003) "Said and Done" Versus "Saying and Doing": Gendering Practices, Practicing Gender at Work. *Gender & Society*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage, Vol. 17, 342–366.
- Vehviläinen, M. (2004) Sukupuoli ja valta. Teoksessa P. Eriksson, J. Hearn, M. Jyrkinen, Meriläinen, S., Moisander, J., H. Niemi, K. Rolin, S. Vanhala, E. Henttonen, M. Hiillos, S. Katila & T. Tallberg (toim.) *Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä*. Swedish School of Economics and Business Administration Research Reports 60, Helsinki. 30–41.
- Widerberg, K. (2008) Dorothy E. Smith. Teoksessa R. Stones (toim.) *Key Sociological Thinkers*. Pgrave, Mcmillan, 309–318.

Pakkoyrittäjyys vaatii vahvaa elämän hallintaa

Jenni Palmroos

Vaasan yliopisto

.....

Abstrakti

Vuosikymmen sitten epätyypillisillä työsuhteilla viitattiin pääosin osa-aikaisiin työntekijöihin, kun taas nykyään valtaosan epätyypillisistä työsuhteista muodostavat yksinyrittäjät. Työelämän muutosten seurauksena yhä useampi on ajautunut olosuhteiden pakosta yrittäjäksi ja nykyään puhutaan jo pakkoyrittäjistä ja vastentahtoisista yrittäjistä omana ryhmänään. Tämä artikkeli perustuu tekeillä olevaan väitöskirjatutkimukseen, jossa tarkastellaan pakosta yrittäjäksi ryhtyneiden yrittäjätarinoita yksilötasolla. Tässä artikkelissa paneudutaan yhteen tarinaan narratiivisesta näkökulmasta ja kysytään miten pakko heijastuu yrittäjän tarinaan. Tarinasta tunnistettiin neljä pääteemaa: jaksamisen haaste, arvostuksen tunne, tuen puuttuminen ja riittämättömyyden tunne. Esiinnousseita teemoja tarkasteltiin jaksamisen ja voimavarojen näkökulmasta. Pakkoyrittäjän todettiin kokevan haasteita etenkin rooliristiriidasta entisen työminän ja yrittäjämien välillä johtuen. Yrittäjyyden koetaan tarjoavan mahdollisuus huonossa työtilanteessa, mutta liian usein siihen tartutaan heikoin välinein ja voimavaroin. Kodin ja perheen tuki on ensi arvoisen tärkeää yrittäjän vaihtelevassa työssä ja sen koetaan tarjoavan etenkin naisille voimavaroja tai kuten tässä tapauksessa tuen puuttuessa, ratkaisevan lopetuspäätöksen.

Avainsanat: pakkoyrittäjyys, narratiivisuus, elämänhallinta

Pakkoyrittäjyys vaatii vahvaa elämänhallintaa

Kymmenen vuotta sitten Juha työskenteli eräässä isossa suomalaisessa kustantamossa, kun yritys yllättäen myytiin ulkomaiseen omistukseen. Samalla monia vakituisia työntekijöitä irtisanottiin kustannustehokkuuden nimissä. Juhan vuosien kokemus toimittajana ja tutut verkostot olivat työnantajalle kuitenkin tärkeitä, joten Juhaa kannustettiin työllistämään itsensä toiminimellä. Juha jatkoi samaa toimenkuvaa, mutta yksinyrittäjänä. Hän teki pitkää päivää näyttämisenhalusta ja ajoi itsensä pian lähes loppuun. Samaan aikaan yksi hänen isoimmista toimeksiannoistaan, suuri aikakauslehti, lopetettiin ja Juhan toimeentulo horjahti alas

Vastaavia tarinoita on tämänhetkinen työelämämme pullollaan. Vielä vuosikymmen sitten epätyypilliset työsuhteet nähtiin luonnollisena tiettyjen ryhmien (opiskelijat, kausityöläiset, maanviljelijät) työmuotona, mutta nyt ns. epätyypilliset työsuhteet ovat tulleet normaaliksi osaksi yritysten työllistämistästrategiaa joustavuuden nimissä. 1990-luvun alussa epätyypillisillä työsuhteilla viitattiin pääosin osa-aikaisiin työntekijöihin, kun taas nykyään suurimman osan epätyypillisistä työsuhteista muodostavat yksinyrittäjät, freelancerit ja pääosin toiminimellä

työskentelevät (mm. Julkunen, 2008). Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen tietojen mukaan vuonna 2009 suomalaisista yrittäjistä 64 prosenttia oli yksinyrittäjiä. Työnantajina toimivia oli siis vain 36 prosenttia yrittäjistä. Yrittäjyyden kasvu näkyy erityisesti liike-elämän ja sosiaalialan palveluissa, kiinteistö- ja rakennusosalalla. Monilla aloilla palkkatyön osuus on vähentynyt huomattavasti, ja joissain tapauksissa poistunut jopa kokonaan, esimerkkinä kampaamoalan suuntautuminen kohti vuokratuoliyrittäjyyttä. Viestinnän alalla trendi on ollut huipussaan jo vuosia. Esimerkiksi graafikoista ja journalisteista lähes puolet on freelancereita. Työelämän tutkijoiden mielestä itsensä työllistämisen kasvu on ”suurempi työelämän muutos kuin patkätöiden yleistyminen” (Mattila 2011).

Epätyypillisten työsuhteiden raju kasvu viime vuosien aikana, on saanut tutkijat pohtimaan näin rajun muutoksen mukanaan tuomia seurauksia. Tutkimusten mukaan ongelman ydin on siinä, että suurin osa tämän päivän epätyypillisissä työsuhteissa työskentelevistä yksilöistä on työsuhteessaan *vastentahtoisesti* (Julkunen 2008; Moilanen 2005).

Vuosikausia yrittäjyystutkijoita on kiinnostanut tietää, mitkä tekijät ohjaavat ihmisiä ryhtymään yrittäjiksi ja miten ihmisiä saataisiin kannustettua valitsemaan useammin yrittäjyys palkkatyön sijaan. Lukuisissa tutkimuksissa taustatekijöiksi ovat paljastuneet niin yrittäjämäiset ominaisuudet, kulttuurin ja ympäristön kannustus kuin sen hetkinen työtilanne (Heinonen ym. 2006). Tutkimukset ovat tuoneet vähitellen esille myös sen, että taustalla on sekä positiivisessa mielessä vetäviä, että niin sanotusti pakon sanelemia työntäviä tekijöitä (Block & Köllinger 2008; Hughes 2003; Kantola & Kautonen 2007). Vasta viime vuosikymmenen aikana tehdyt tutkimukset ovat paljastaneet, että yrittäjyys ei ole kaikkien kohdalla vapaaehtoista. Ilmiötä on alettu kutsumaan *pakkoyrittäjyydeksi tai vastentahtoiseksi yrittäjyydeksi*. Tämä viittaa tilanteisiin, joissa henkilö ajautuu yrittäjäksi erilaisten tekijöiden vaikutuksesta haluamatta varsinaisesti ryhtyä yrittäjäksi. Pakkoyrittäjyyteen tai vastentahtoiseen yrittäjyyteen voidaan kuitenkin lukea monia yrittäjyysskentän ilmiöitä, kuten näennäisyrittäjyys, jolle on luonteenomaista omaehtoisen liikeidean puuttuminen, toimeksiantajien vähäinen määrä ja riippuvuus yhdestä toimeksiantajasta. (Kantola & Kautonen 2007.) Näennäisyrittäjyyttä syntyy usein tilanteissa, joissa yrityksen vähentävät työvoimaansa ja ulkoistavat toimintoja säästöjä tavoitellen. Tällöin vaihtoehtona saatetaan nähdä, että irtisanotut jatkavat entisiä tehtäviään yksityisenä yrittäjänä toimeksiantojen kautta. (Kantola & Kautonen 2007.)

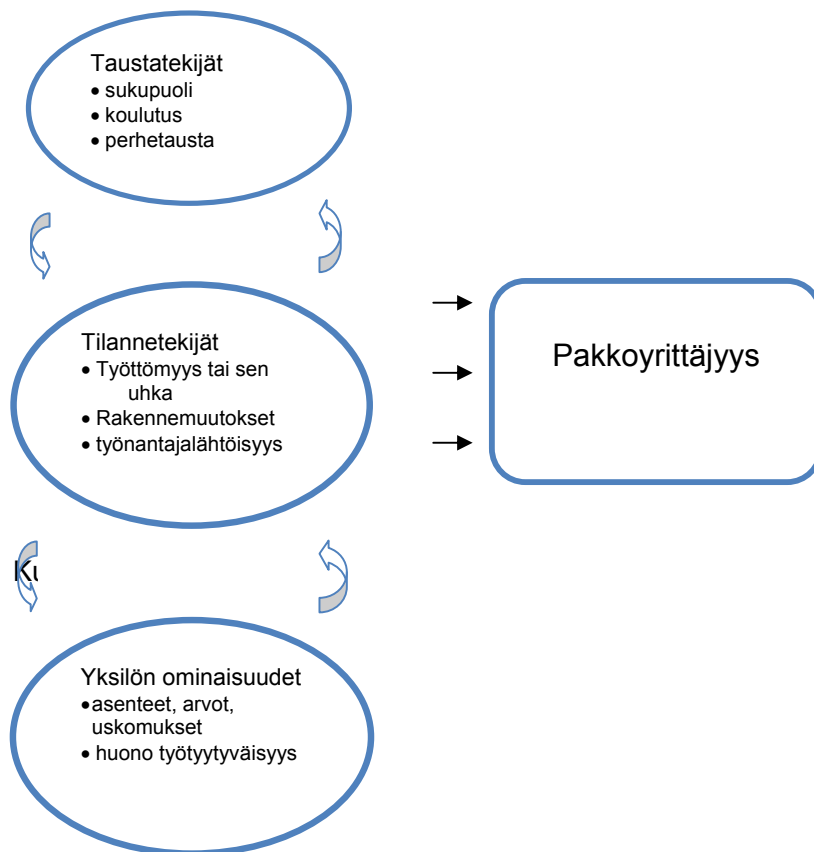
Pakkoyrittäjyyteen ajavia tekijöitä ovat esimerkiksi osaamista vastaavan palkkatyön puute asuinseudulla tai toimialalla sekä työttömyyden uhka tilanteissa, joissa työsuhte ulkoistetaan asiakas-yrittäjä -suhteeksi. Työministeriön selvityksen (Kantola & Kautonen 2007) mukaan neljäsosa tutkimukseen osallistuneista (24 %) lähti yrittäjäksi palkkatyön puutteen tai työttömyyden uhkan voimakkaasti vaikuttaessa päätökseen. Kuitenkin vain 10 % koko otoksesta ilmoitti siirtymän yrittäjäksi syntyneen puhtaasti pakkosyistä.

Pakkoyrittäjyys ilmiönä

Siinä missä epätyypilliset työsuhteet ovat tutkittuja Suomessa (mm. Julkunen 2008; Moilanen 2005), on vastentahtoinen näkökulma ollut keskiössä vain muutamassa tutkimuksessa tutkimuksessa (Kirves ym. 2011). Vastentahtoisin valinnan on havaittu luonnollisesti johtavan kielteisempiin työasenteisiin ja sitä kautta myös heikompaan työtyytyväisyyteen (Moilanen 2002). Vapaus muokata ja vaikuttaa omaan työaikaan ja -tapaan vastaa itsenäisyyttä kaipaavien tavoitteisiin, mutta yllättäen itsenäisyyteen totuttelu taas on ilmiön vastapuoli. Esimerkiksi yllättäen ulkoistamisen vuoksi yrittäjäksi ryhtyneen kohdalla vapaus siirtyy

ennemminkin työnantajalle kuin työntekijälle. Beck (2000) näkee tällaisissa tapauksissa yrittäjän olevan samaan aikaan sekä työnantaja että alainen, joka ”rämpii eteenpäin”. Pakkoyrittäjän päähuolenaiheina on usein epävarmuus asiakkaiden löytymisestä ja mieltä askarruttavat yrityksen perustamiseen liittyvän prosessin hallitseminen sekä verotusasiat (Kantola & Kautonen 2007). Rajojen hämärtyminen työn ja vapaa-ajan välillä vaatii myös vahvaa itsenäistä rajojen asettamista.

Monissa tutkimuksissa yrittäjäksi ryhtymisen syyt jaennetaan push- ja pull -tekijöihin eli yrittäjäksi työntäviin ja vetäviin tekijöihin (esim. Block & Köllinger 2008; Heinonen ym. 2006; Hughes 2003). Yrittäjyydestä tulee usein vastentahtoista, kun nämä negatiiviset työntötekijät dominoivat päätöstä. Vetävät tekijät taas osaltaan kannustavat yksilöä ja lisäävät vaihtoehdon houkuttelevuutta. Joissain yhteyksissä saatetaan myös puhua osittaisesta pakkomotiivista, sillä vaikuttimet ovat usein moninaiset. Oleellista on se, kumpi on painavampi syy päätöksen taustalla. Kauppa- ja teollisuusministeriön yrittäjyysselvityksessä arvioidaan Suomen yrittäjyyden perustuvan osittaiseen pakkoon muita Pohjoismaita useammin (Hyrsky, 2006). Pakkoyrittäjyyden taustalla on tunnistettu monia syitä (ks. kuvio 1.)



Kuvio 1. Syitä pakkoyrittäjyyden taustalla

Yksilön ominaisuudet. Yksilön arvoilla ja asenteilla on paljon oma merkityksensä pakkoyrittäjyyden taustalla. Vastauksissa on tullut ilmi esimerkiksi, että vastentahtoisesti yrittäjyyteen suhtautuvat uskovat, että yrittäjyyden myötä yksilö menettää vapaa-aikansa, työ

on stressaavaa ja että taloudellinen riski on koko ajan suuri (Kantola & Kautonen 2007). Toisaalta on todettu, että vastentahtoinen asennoituminen voi muuttua ajan kanssa ja että vastentahtoisena ja ainoana työllistymisvaihtoehtona alkanut yrittäjyys voikin alkaa tuntumaan mahdollisuudelta ja tavoitellummalta vaihtoehdolta ajan kanssa, ja työtyytyväisyys voi siten muuttua kokemuksen karttuessa (Heinonen ym. 2006; Hughes 2003,).

Taustatekijät. Sukupuolella ei olla nähty olevan suoraa vaikutusta yrittäjyyteen, mutta useat tutkimukset antavat viitteitä naisten ajautumisesta pakkoyrittäjiksi miehiä useammin. Selityksenä taustalla nähdään juuri naisten aloihin kohdistuneet muutospaineet ja yrittäjäpainotteisuuden kasvu (Kantola & Kautonen 2007). Maailmanlaajuisesti pakkoyrittäjiksi on arveltu ryhtyneen lähes 44 % (GEM 2006). Naisten on todettu myös siirtyneen yrittäjiksi palkkatyössä koettujen huonojen etenemismahdollisuuksien tai ikäsyrjinnän vuoksi. Joissakin tapauksissa perhetilannekin saattaa toimia työntekijänä (Heinonen ym. 2006; Hughes 2003).

Tilannetekijät. Kirjallisuudessa tunnistettujen taustatekijöiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien vaikutusta enemmän suurempana työntekijänä vastentahtoiseen yrittäjyyteen nähdään yksilön tilannetekijä niin työssä kuin yksityisessä elämässä. Erityistä huomiota niin yrittäjyyskirjallisuudessa kuin mediassa on saanut työttömyystilanne ja työttömyystaustaisten ryhtyminen yrittäjäksi, mutta lisäksi on tunnistettu monia muita yksilöllisiä tilannetekijöitä: huonot työolot, työhön vaikuttavat henkilökohtaiset elämäntilanteet ja muut työllistymis- tai uraongelmat (Heinonen 2006; Kantola & Kautonen 2007).

Narratiivinen lähestymistapa ilmiöön

Tarkastelen tässä artikkelissa, miten pakosta yrittäjäksi lähteminen heijastuu yksilön yrittäjä-tarinaa. Tutkimus on osa väitöskirjatutkimustani, jossa lähestyn itsensä pakkoyrittäjiksi määrittelevien henkilöiden yrittäjyystarinoita narratiivisesta näkökulmasta. Tässä artikkelissa näkökulmanani on yhden pakkoyrittäjän kertoma tarina. Narratiivisen lähestymistavan on todettu olevan hyödyllinen hyödylliseksi käsiteltäessä yksilötason tutkimuksia ja arkoja aiheita, koska tarinankerronnan keinoin saadaan vangittua ilmiöiden kompleksinen luonne (Hytti 2003).

Narratiivinen tai kertomuksellinen tutkimusote on väljä kehikko, jonka sisään mahtuu erilaisia tutkimusmenetelmiä ja aineiston lukutapoja. Voidaan puhua narratiivien analyysistä, jossa tutkija kerää tarinoita, joita analysoi erilaisin tekniikoin esimerkiksi juonen, rakenteen tai tarinatyyppien kautta. Narratiivinen analyysi taas viittaa aineiston uudelleenmuokkaamiseen, jossa narratiivisuuden kautta hahmotetaan aineistoa. (Polkinghorne 1995.)

Keskeisenä ajatuksena narratiivisessa lähestymistavassa on, että ihmiset organisoivat kokemuksiaan itsellemme ymmärrettäväksi ja käsiteltäväksi juuri narratiivien, kokonaisien tarinoiden avulla. Kertomuksellisen näkökulman on sanottu auttavan hahmottamaan yksittäisistä merkityksistä ja tulkinnoista jäsenytyneitä kokonaisuuksia niin yksilöllisellä kuin yhteisölliselläkin tasolla. Vaikka yksilön narratiivi avaakin näkökulman subjektiivisen maailmaan, sen nähdään heijastavan monia kulttuurin tuottamia merkityksiä, ”sosiaalisia ääniä” (Bakhtin 1986).

Käytämme kertomuksia koko ajan arkipäiväisessä elämässä ymmärtääksemme itseämme ja tehdessämme itseämme ymmärretyksi myös toisille. Luomme eräänlaista itse-kerrontaa (self-narrative), jonka avulla sijoitamme tapahtumia johonkin tiettyyn kontekstiin, jotta

ymmärrämme niiden merkitykset. Nämä kertomukset antavat elämälle myös suuntaa ja merkitystä ollen kuitenkin enemmän totuutta luovia kuin kertovia. (Gergen 1994, 186–189.) McAdams (1995) erottaa ihmisen persoonallisuuden tasolla tarinamuotoisen identiteettitason, joka luo jatkuvuuden ja tarkoituksellisuuden tunnetta elämään. Yksilöillä saattaa olla hyvin erilaisia persoonallisuuden piirteitä, taipumuksia ja stressinkäsittelykeinoja, mutta identiteettitasolla ihminen pyrkii jäsentämään ne yhtenäiseksi tarinaksi. Ihminen tulkitsee ja jäsentää elämänsä merkitystä koko aikuisiän ajan, mutta erityisesti ne korostuvat elämän muutostilanteissa, kuten työpaikan vaihtoaikojen, työn menetyksen tai sairastumisen yhteydessä. Yhtenä lähestymistapana tarinamuotoisen identiteetin tutkimiseen pidetään narratiivista lähestymistapaa, jonka lähtökohta on, että ihminen elää elämäänsä kuin se olisi tarina, jonka ”päähenkilö” hän itse on. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005.)



Kuvio. 2. Persoonallisuuden kolme tasoa McAdamsin (1995) mukaan (muokattu)

Aiemmat narratiiviset tutkimukset yrittäjyystieteissä ovat koskeneet yrittäjien identiteetin rakentumista (Hytti 2003), yrittäjien kokemuksia (Mallon & Cohen 2001) ja oppimista ja yrittäjyyden käsitteistämistä (Johansson 2004). Steyart ja Bouwen (1997) ovatkin todenneet, että narratiivinen lähestymistapa tarjoaa parhaimmillaan syvemmän ymmärryksen ja tuottaa vaihtoehtoisia selityksiä yrittäjien käyttäytymiselle.

Tässä sosiaalikonstruktivistisessa tutkimuksessa narratiivinen lähestymistapa viittaa ensisijaisesti tapaan hahmottaa ihmisen kokemuksellisuutta kielen kautta. Lisäksi tässä yhteydessä lähestymistapa viittaa haastattelumetodiin, aineistoon että sen analysointiin. Narratiivisessa haastattelussa ei aseteta teoriapohjaisia lähtöolettamuksia eikä testata hypoteeseja, minkä lisäksi haastateltavaa kannustetaan puhumaan avoimesti (Eriksson & Kovalainen 2008).

Aihealueena pakkoyrittäjyys haastaa valloillaan olevan diskurssin menestyvästä ja pärjäävästä, innovatiivisesta mahdollisuusyrittäjästä, jolloin haasteena on saada esiin vaihtoehtoisia kokemuksia yrittäjyyden marginaalissa. Psykologiassa on havaittu, että elämä on täynnä niin sanottuja jämähtäneitä tarinoita, jotka hallitsevat taustalla olevia, varjoon jääviä ongelmatarinoita (Malinen 2011). Pyrimme avaamaan näitä jämähtäneitä tarinoita narratiivisen haastattelun keinoin.

Analyyssissa etenen muuttamalla henkilöiden kertomat tarinat kartoiksi, jossa erottelen tarinan kulun kahdella eri tasolla, merkitysten ja toiminnan tasolla ("interruptive interpretation"). Czarniawska (2004) erottelee nämä tasot kysyen "What do the stories say?" ja "What do the stories do?". Toiminnan tasolla kerronnassa ilmenee muun muassa tapahtumat, olosuhteet, tapahtumajärjestys, juonenkulku. Merkitysten tasolla taas käsitykset aikomuksista, arvostuksesta, sisäiset käsitykset. Muuttamalla tarinat visuaalisiksi kartoiksi voimme ymmärtää ja tulkita tarinoita paremmin (Malinen 2011).

Aineisto ja analyysi

Tarkastelen pakkoyrittäjyyttä yhden henkilötarinan kautta. Olen kerännyt tutkimusaineiston vuosina 2009–2010. Julkaisin haastattelupyynnön Palvelualojen ammattiliiton julkaisussa ja Pienyrittäjien yhdistyksen internet-sivuilla ja sähköpostilistalla. Pyysin haastateltaviksi henkilöitä, jotka lähteneensä yrittäjäksi pakosta. Annelin haastattelu tehtiin vuonna 2009 keväällä hänen kotonaan Pohjanmaalla. Anneli ryhtyi 2000-luvulla yrittäjäksi oltuaan työttömänä pari vuotta. Ensimmäiset kolme vuotta hän toimi osakkaana hoivapalveluita tarjoavassa osuuskunnassa, jonka jälkeen hän irrottautui työskentelemään omalla nimellään. Kahden vuoden kuluttua hän päätti lopettaa yritystoiminnan kokonaan kannattamattomuuden ja jaksamisen vuoksi. Haastattelu on litteroitu kokonaan. Tapahtumakulkua kuvaamaan olen tehnyt Czarniawskaa (2004) kahden merkitystason tulkintaa (interruptive interpretation) mukaillen tarinakartan haastateltavan tarinasta (ks. liite 1).

Aineistosta nousi esiin neljä teemaa, joissa pakon vaikutukset heijastuvat.

Taulukko 1. Pakkoyrittäjän tarinan neljä pääteemaa (malli mukaillen Czarniawska, 2004: 95)

ANNELI				
Merkityksen taso	Jaksamisen haaste	Arvostuksen tunteminen	Tuen kaipuu	Riittämättömyyden tunne
Toiminnan taso	Raskaan ja kiireisen työn kehä	Yrittäjyyden tuoma ylpeyden- ja onnistumisen tunne	Perheen tuen puuttuminen sekä yrittäjäpartnerin löytäminen haasteina	Syyllisyyden tunteminen asiakkaiden puolesta ja toisaalta perheen puolesta

Jaksamisen haaste

Anneli tekee niin paljon, että kokee että *"kädet eivät riitä."* Osuuskunnassa työskennellessään Annelin työtahti oli raskasta, *"niin ettei terveys meinannu kestää enää"*. Kuitenkin pian osuuskunnasta irtautuessaan ja omalle nimelle siirtyessään työtahti oli jälleen ympärivuorokautista. Lomia hän ei ehtinyt pitämään ja työpäivät kestivät aamu seitsemästä ilta yhteentoista. Työn sisältö oli toisaalta Annelin mielestä hyvin yksi-toikkoista, vaikka hänellä olisi ollut osaamista ja halua enempään. Työn lisäksi asiakkaiden kanssa vietetty epävirallinen aika, seurustelu ja kuulumisten vaihto veivät aikaa.

Arvostuksen tunteminen

Annelille yrittäjäksi ryhtyminen työttömyyden jälkeen oli innostava kokemus. Asiakkaiden kasvava kiinnostus tuntui Annelista tärkeältä ja hän koki itsensä ainutlaatuiseksi ja hänen osaamistaan arvostettiin. Samaan aikaan tunne siitä, että perhe ei arvostanut hänen työtänsä, koska eivät kantaneet vastuutansa kodista, vahvisti Annelin työstä hakemaa kunnioitusta.

Tuen kaipuu

Annelin tarinassa heijastuu tuen tarve kahtaalla. Anneli etsi työmäärän lisääntyessä itsellensä toista yrittäjää rinnalle jakamaan vastuuta ja työtaakkaa, mutta halukkaita ei löytynyt. Anneli uskookin yrityksensä loppumisen johtuvan suureksi syyksi juuri siitä, että ei saanut kumppania. Alaiseksi olisi ollut tulijoita, mutta Anneli tarvitsi vastuunjakajaa. Toisaalta Annelin tarinassa kuuluu vahvana perheen tuen tarve. Anneli koki, että perheen olisi pitänyt tukea yrittäjäksi ryhtynyttä Annelia ja omalta osaltaan tehdä kotityöt. Anneli koki, että hänen kiirettään ja työn tärkeyttä ei ymmärretty ja että muut eivät kantaneet vastuutansa. *"Kotona kaatui työt päälle"*.

Riittämättömyyden tunne

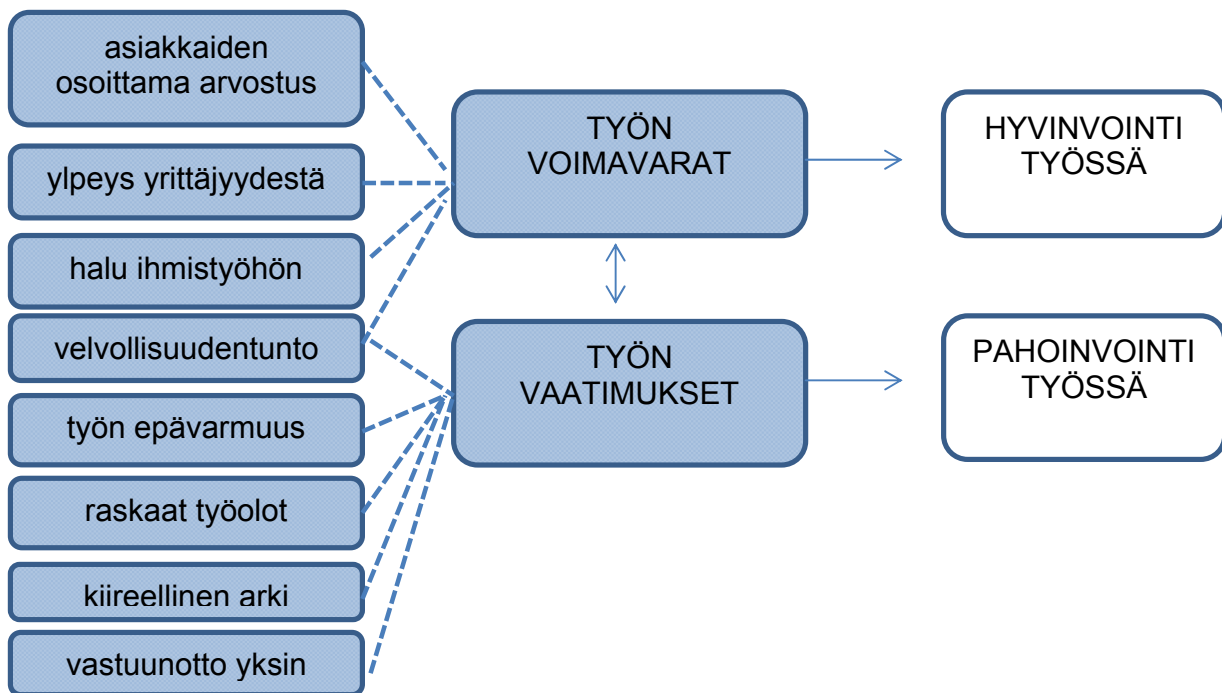
Annelin tarinassa riittämättömyyden tunne heijastuu niin asiakkaista huolehtimiseen kuin vanhemmuuteen. Annelin yrittäjyyttä heijasti koko ajan riittämättömyyden tunne, joka heijastui syyllisyytenä siitä, että Anneli ei ehtinyt viettämään perheensä kanssa tarpeeksi aikaa ja hän arveli lastensa kärsivän siitä, että äiti on niin vähän kotona. Samaa aikaan hän koki vahvaa velvollisuuden tunnetta asiakkaitansa kohtaan, sillä (useimmiten) vanhukset kaipasivat seuraa ja Anneli koki, että hänen tuli antaa aikaa heille, vaikka työnkuvaan se ei kuulunut ja siitä ei otettu hintaa. Anneli oli aina tavoitettavissa ja tunsu valtavaa huolta vanhuksista, joiden omaiset eivät olleet lähellä. Monet asiakkaat jäivät hänen ystävikseen ja Anneli saattaa edelleen tehdä "pullakahvipalkalla" siivousta tai ikkunoiden pesua. Anneli ei aina hinnoitellut matkoja ja ajoittain laski hintoja, vaikka kirjapitäjä suositteli hintojen korotusta: *"olis pitänyt vaan hinnotella niin et siinä on kaikki kulut"*.

Toiminimen lopettamisen ja asiakassuhteiden päättämisen hän koki raskaana ja tunsu, että petti asiakkaidensa ja ystävyysuhteiksi muuttuneiden ihmisten luottamuksen: *"Sehän on raskasta kun tunneside katkee"*.

Pakkoyrittäjyys vaatii vahvaa elämänhallintaa ja voimavaroja

Elämään tyytyväisyyden ja onnellisuuden on todettu olevan suoraan yhteydessä säännölliseen ja kokoaikaiseen työhön, kun taas jatkuvassa muutostilassa eläminen kuluttaa ihmisen sisäisiä voimavaroja ja aiheuttaa stressiä (Moilanen 2002). Positiivisen psykologian näkemysten mukaan stressitekijät eivät yksinomaan ole haitallisia yksilölle, seuraukset sen

sijaan riippuvat sekä ihmisen elämänhallinnan tunteesta että hänen käytettävissä olevista voimavaroistaan. Voimavaroja voivat olla mm. varallisuus, älykkyys, sosiaalinen tuki tai vaikka uskonto (Schaufeli & Bakker 2004). Yksilön hyvinvointi liittyykin vahvasti tämän ajatuksen mukaan joustavaan ja tehokkaaseen stressinkäsittelyyn ja selviytymisstrategioihin, joissa käytetään tukena juuri voimavaroja. (Antonovsky 1979; Feldt ym. 2005; Vastamäki 2009.) Tässä tutkimuksessa tärkeimmiksi voimavaroja tuoviksi asioiksi nousi yksilön kokemus arvostus, ylpeyden tunne yrittäjänä toimimisesta, halu ihmistyöhön. Voimia sekä tuovaksi että ottavaksi osoittautui velvollisuudentunne, jota toteuttaessaan yksilö sai tyydytystä, mutta joka osaltaan haittasi työtaakan vähentämistä ja siten huononsi jaksamista. (ks. kuvio 3)



Kuvio. 3. Tarinassa esiintyneet työn vaatimukset- ja voimavarat

Tutkimuksen kohteena olleessa tarinassa energiaa kuluttaviksi ja voimavaroja vähentäviksi tekijöiksi osoittautui työn epävarmuudesta kärsiminen, raskaat työolot, kiireellinen arki ja vastuullisuus, jonka päähenkilö joutui kantamaan yksin. (Ks. kuvio 3.)

Yrittäjyys itsessään vaatii palkkatyöstä poiketen erilaista vireyttä, aktiivisuutta ja vastuunottoa. Kun taas puhutaan pakkoyrittäjyydestä, taustalla on jo valmiiksi voimia verottavia tapahtumia; työttömyyttä, irtisanomisia ja ulkoistamisia, jolloin uudenlaiseen työnteon malliin astuminen on haastavaa. Miten tällainen pakosta yrittäjäksi ryhtynyt jaksaa ja mistä hän saa ja mistä ei saa voimavaroja? Mikä tuo mielekkyyttä työhön ja mikä verottaa mielekkyyttä. Näihin vastauksiin hain vastauksia tässä paperissa, jossa tarkastelin pakkoyrittäjyyden seurauksia yksilötasolla. Lähestyin ilmiötä yhden henkilötarinan kautta, josta tunnistin neljä keskeistä teemaa: *jaksamisen haaste, arvostuksen tunteminen, tuen kaipuu ja riittämättömyyden tunne.*

Niin kuin yleisesti työelämän ja työntekijöiden tilasta, usein vain palkkatyöntekijöihin viitaten, kiire ja stressi ovat todistettavasti lisääntyneet, joiden mukana erilaiset työperäiset sairaudet ovat yleistyneet (mm. Andersson 2008). Yhtenä vaikuttavimpana syynä pidetään epävarmuutta ja sen sietämistä. Epävarmuus heijastuu etenkin työmahdollisuuksien olemassaoloon ja niiden saavuttamiseen. ”Pakkohan siihen on tyytyä” -asenne vallitsee niin palkkatöissä kuin tässä tapauksessa yrittäjyydessä, kun näköpiirissä ei ole realistisia mahdollisuuksia vaihtaa alaa (Block ym. 2008). Pakkoyrittäjän tarinassa jaksamisen haasteet heijastavat ristiriitaisia odotuksia suhteessa työnkuvaan ja toisaalta työn hallinnan puutetta. Yrittäjä painii ns. entisen työminän ja yrittäjäminän odotusten ristipaineessa, eikä siksi ole tyytyväinen kumpaankaan. Yrittäjyys ei tunnu omalta ja yksilö ei pääse toteuttamaan siinä omaa arvomaailmaansa. Itse työ on selvästi henkilön sydäntä lähellä, mutta yrittäjämäisen työn mallin omaksuminen haastaa hänen totutut ajattelumallinsa.

Yrittäjäksi ryhtyminen on innostava ja kannustava asia tarinan päähenkilölle ja sitä kautta hän kokee saavansa arvostusta ja kunnioitusta. Taustalla oli työttömyyttä ja mahdoton työtilanne seudulla, jossa työttömyystilastot olivat huipussaan. Yrittäjyys tarjosi ikään kuin mahdollisuuden, vaikka olikin pakko vaihtoehto. Odotusarvojen ollessa alhaiset, vähäisetkin asiat tyydyttävät odotukset ja tarpeet (Block ym. 2008) ja siinä mielessä yrittäjyys lisää tyytyväisyyttä ja hyvinvointia, vaikka se ei olisikaan ollut itselle ensisijainen vaihtoehto.

Pakkoyrittäjän tarinassa heijastui vahvasti tuen puuttuminen ja sen vaikutukset yksilön kokemaan arvostukseen ja sitä kautta jaksamiseen. Perheen ja työn, etenkin yrittäjyyden yhteensovittamista on tutkittu jonkin verran ja etenkin sen koetaan vaikuttavan naisten valintoihin. Toimiminen sekä työ- että perherooleissa johtaa tutkitusti roolien väliseen ristiriitaan, kun työn ja perheen vaatimukset eivät kohtaa (Rantanen & Kinnunen 2005).

Antonovskyn (1979) voimavaroja korostavan, koherenssiteorian mukaan ihmisen elämänhallintakyky tarkoittaa kykyä nähdä ympäristönsä ja eteen tulevat tilanteet ymmärrettävinä, hallittavina ja mielekkäinä. Vahvaa koherenssin tunnetta pidetään yhteytenä hyvään terveyteen ja vahvaan stressinhallintakykyyn (mm. Vastamäki 2009). Koherenssin eli elämänhallinnan tunteen oletetaan olevan melko pysyvä yksilön ominaisuus, jossa kuitenkin voi tapahtua muutoksia merkittävien elämäntilanteiden muutosten, kuten työttömyyskokemuksien yhteydessä (Vastamäki 2009). Tässä pakkoyrittäjän tarinassa ylivoimainen työtaakka ja ristiriita roolien välillä päättyi yritystoiminnan lopettamiseen ja tavallaan hallinnan tunteen takaisin ottamiseen ja kokemuksen kääntämiseen voitoksi: ”kun mää tästä selvisin, mää selviin mistä tulikokeesta vaan”.

Kirjallisuusluettelo

- Andersson, P. (2008) Happiness and health: Well-being among the self-employed. *The Journal of Socio-Economics*, 37, 213–236.
- Antonovsky, A. (1979) *Health, Stress and Coping*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Block, J. & P. Köllinger (2008) I can't get no Satisfaction – Necessity Entrepreneurship and Procedural Utility. Tinbergen Institute Discussion Paper.
- Czarniawska, B. (2004) *Narratives in Social Science Research*. London: Sage.
- Stenholm, P., Heinonen, J., Kovalainen, A. & Pukkinen, T. (toim.) (2010) *Global Entrepreneurship Monitor – Finnish 2010 report*. Turku School of Economics, University of Turku. Turku: Uniprint.

- Heinonen, J., Kovalainen, A., Paasio, T., Pukkinen, J. & Österberg, J. (2006) Palkkatyöstä yrittäjäksi: Tutkimus yrittäjäksi ryhtymisen reiteistä sosiaali- ja terveysalalla sekä kaupallisella ja teknisellä alalla. Työpoliittinen tutkimus 297. Helsinki
- Hughes, K. (2003) Pushed or Pulled? Women's Entry into Self-Employment and Small Business Ownership. *Gender, Work and Organization*, 10(4), 433–454.
- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. Tampere: Vastapaino
- Kantola, J. & Kautonen, T. (2007). Vastentahtoinen yrittäjyys Suomessa. Teoksessa: Vastentahtoinen yrittäjyys. Teoksessa T. Kautonen (toim.) Työpoliittinen tutkimus 327. Helsinki. Työministeriö.
- Kinnunen, U. & Hätinen, M. (2005) Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 38–55.
- Kirves, K., Kinnunen, U., Mauno, S., Mälikangas, A., Rantanen, J., Siponen, K. & Nätti, J. (2010) Työn piirteet ja hyvinvointi yliopistotyössä: vapaaehtoisten ja vastentahtoisien määräaikaisten ja vakinaisten työntekijöiden vertailu. *Työelämän tutkimus*, 3/2010.
- Mattila, N. (2011) Freelancer-ilmiö leviää kaikkialle. *Helsingin Sanomat*, 22.9.2011.
- McAdams, D. (1995) What do we know when we know a person? *Journal of Personality*, 53, 365–396.
- Moilanen, L. (2005) Voimavarat ja elämisen hallinta tyypillisessä ja epätyypillisessä työssä palvelualalla. Työpoliittinen aikakauskirja, 3/2002, 91–106.
- Mälikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 56–74.
- Rantanen, J. & Kinnunen, U. (2005). Työ, perhe-elämä ja hyvinvointi. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 229-264.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Tilastokeskus (2011) Työvoimatutkimus.
- Vastamäki, J. (2009) Sense of coherence and unemployment. Inaugural Dissertation. Friedrich-Alexander-Universität. Erlangen-Nürnberg.
- Yle (2011). Yhä useampi on yrittäjä pakosta. YLE-uutiset, 23.11.2011. [online] <URL: http://yle.fi/uutiset/kotimaa/2011/11/yha_useampi_on_yrittaja_pakosta_3049432.html

Riskienarviointi työhyvinvoinnin edistämisen lähtökohtana

Pertti Palukka

Tampereen teknillinen yliopisto

Abstrakti

Työhyvinvoinnin edistämistä ja sen merkitystä on tutkittu paljon, mutta sitä edistäviä konkreettisia toimintamenetelmiä on hyödynnetty yrityksissä vähän eikä niiden toimivuutta ei ole juurikaan selvitetty. Toimivalta menetelmältä vaaditaan selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä, jotta sitä käytetään. Riskienarviointi on juuri tällainen menetelmä, jota on käytetty vaaratekijöiden tunnistamiseen, arviointiin ja poistamiseen. Mutta sitä ole ymmärretty työelämän laatua parantava menetelmänä eikä ole osattu hyödyntää työntekijöiden osallistumista, sitoutumista ja vuoropuhelua aikaansaavana työvälineenä. Tarkoituksena on tarkastella riskien arvioinnin merkitystä työhyvinvoinnin edistämistyökaluna. Riskien tunnistaminen ja arviointi lisää henkilöstön riskitietoisuutta, joka madaltaa kynnystä tehdä toimenpiteitä työolojen ja -ympäristön parantamiseksi. Samalla lisääntyy työntekijöiden keskinäinen vuoropuhelu, kuten myös johdon kanssa, työpaikan kuormitustekijöistä. Riskienarviointi lisää näin organisaation avoimuutta, vuorovaikutusta ja luottamusta, joka puolestaan vaikuttaa myönteisesti motivaation ja tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin.

Avainsanat: työhyvinvointi, riskienarviointi, tuottavuus, vuoropuhelu, riskitietoisuus

Tausta

Työhyvinvoinnin edistämistä ja sen merkitystä on tutkittu paljon, mutta sitä edistäviä konkreettisia toimintamenetelmiä on hyödynnetty yrityksissä vähän eikä niiden toimivuutta ei ole juurikaan selvitetty. Selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä edellytetään toimivalta menetelmältä, kuten riskienarvioinnilta. Keskeisesti sitä on käytetty vaaratekijöiden tunnistamiseen, arviointiin ja poistamiseen. Mutta samalla riskienarviointi on työelämän laatua parantava toimintatapa, jos siinä on huomioitu työntekijöiden osallistuminen. Näin saadaan aikaan vuoropuhelu, joka lisää organisaation avoimuutta, henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta ja luottamusta. Siten riskienarviointi heijastuu myönteisesti motivaation ja tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin.

Työelämän ja keskustelun polttopisteessä on ollut tuottavuus ja siitä riippuva kilpailukyky, joiden ylläpitämiseksi on käytetty erilaisia keinoja. Juuri tässä yhteydessä työelämän laatu on jäänyt aivan toissijaiseksi, ts. vähäinen huomio työhyvinvointi- ja työturvallisuusasioihin on heijastunut työvoimaan ja sen tilaan (Julkunen 2008). Työntekijöiden jaksaminen ja

hyvinvointi edellyttävät pitkällä aikavälillä työturvallisuuden huomioimista, jota ei pidä myöskään unohtaa tuottavuuden yhtenä tekijänä. Turvallisuuden lisääminen lähtee yleensä riskien arvioinnista, jonka merkitystä ei ole ymmärretty organisaatioissa osallistumista, yhteistyötä ja avoimuutta lisäävänä menettelytapana.

Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden saavuttamiseksi on kyettävä yhteen sovittamaan henkilöstön tarpeet, työolot ja työympäristö, sillä ne ovat juuri onnistumisen menestystekijöitä. Organisaatioissa on osattava yhdistää liikkeenjohdolliset tavoitteet ja henkilöresurssit, jotta aikaan saadaan parempia tuloksia (EASHW 2004). Usein kehittämisen lähtökohtana on tuottavuuden tavoittelu, jolloin näkökulman kapeudesta johtuen työturvallisuus- ja työterveysasiat ohitetaan sujuvasti (Oxenburt ym. 2004). Niin työturvallisuus- ja työterveyskuin muussakin toiminnassa on kartoitettava uhkia, vaaroja ja riskejä työelämän laadun parantamiseksi. Juuri yksinkertaisena ja selkeänä menettelytapana riskienarviointi voidaan käynnistää koko henkilöstön kanssa, jolloin organisaatioissa käynnistyy avoin vuoropuhelu ja -vaikutus parantaen samalla sekä työhyvinvointia että tuottavuutta (Sundqvist 2000; Dul & Neumann 2009)

Työoloselvitysten mukaan henkilöstön terveyteen, turvallisuuteen ja hyvinvointiin tähtääviä toimintoja ei ymmärretä tuottavuustekijäksi, minkä vuoksi työympäristöön panostaminen kärsii. Vaikka perinteiset terveydelliset uhat, kuten raskas työ ja/tai huonot työolot, ovat vähentyneet, niin uusina uhkina esiintyy esim. lisääntyvä työtahti, kiire, vastuu sekä yksitoikkoisuus ja eristäytyminen. Em. asioiden on koettu aiheuttaneen kasvanutta kuormitusta, joka heijastuu terveysongelmina, stressinä ja loppuun palamisena sekä lisääntyneinä poissaoloina ja motivaation puutteena. (Wilpert 2009; työolotutkimukset: Työterveyslaitos 2010; Tilastokeskus 2008; EANPC 1999)

Työelämän laatu ja tuottavuus

Työhyvinvointia tukeva työelämä edellyttää panostamista työympäristöön ja -oloihin, jotta organisaatioissa on riittävästi jaksavaa työvoimaa. Metalliteollisuuteen ja vähittäiskauppaan kohdistuneessa tutkimuksessa havaittiin selviä yhteyksiä yrityksen menestymisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä. Juuri ne työyhteisöt, joissa työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin sekä ottaa enemmän vastuuta, ovat osoittautuneet muita tuottavammiksi sekä niissä työ on koettu mielekkäämmäksi. Tuottavuuden parantaminen ja tuloksellisuuden aikaansaaminen edellyttävät huolehtimista henkilöstön työhyvinvoinnista, jonka edistämisen lähtökohtina ovat koko henkilöstön keskinäinen luottamus sekä vuorovaikutuksellinen yhteistoiminta. (von Bonsdorff ym. 2009; Hakanen 2009; Ingelgård & Norrgren 2001)

Työhyvinvointiin tehtyjen investointien on osoitettu olevan hyvä sijoitus sekä liike- että kansantaloudellisesti. Esimerkiksi tehostettu turvallisuustoiminta tuottaa merkittäviä taloudellisia hyötyjä/ tuottoja yrityksille vähentyneinä sairauspoissaoloina ja eläkekustannuksina (Grote 2008; Ojala & Ahonen 2003; Smallman & John 2001).

Turvallisuusjohtamisen merkitystä ei ole täysin ymmärretty yrityksissä taloudelliseen tulokseen vaikuttavana tekijänä vaan se on nähty terveyttä ja turvallisuutta lisäävänä irrallisena tekijänä. Kuitenkin tapaturmat ja sairauspoissaolot vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja yrityksen tuottavuuteen sekä sitä kautta taloudellisuuteen ja kannattavuuteen (Abrahamsson 2000; Aaltonen ym. 2007; Robson ym. 2007). Vuosittain sattuu Suomessa noin 40 kuolemaan johtanutta työpaikkatapaturmaa ja 125 000

loukkaantumiseen johtanutta työtapaturmaa (TVL 2011), mikä kertoo myös työolojen, työympäristön ja työelämän laadun tilasta.

Globalisaatio ja markkinoiden yhdentyminen ovat kasvattaneet tuottavuuden merkitystä. On huolehdittava siitä, että tuotteille ja palveluille löytyy kysyntää. Globaalitalous on muuttanut työn organisointia, sillä sen avulla on vastattu muuttuneisiin kilpailuoloihin ja markkinoihin sekä nopeasti kehittyvään teknologiaan, mutta ei niinkään työympäristökysymyksiin. (Julkunen 2008; Blom & Hautaniemi 2009; Wilpert 2009)

Esimerkiksi työn sisältöjä uudistamaan pyrkineessä 'työelämän laatu -liikkeessä' haluttiin lisätä myös työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia, koska niiden on havaittu olevan keskeisessä asemassa työtyytyväisyyden ja tuottavuuden lisäämisessä. Vuorovaikutuksellinen yhteistyö ja osallistuminen sekä vaikutusmahdollisuudet on havaittu työn tuottavuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi (Oinonen & Aaltonen 2007; Kemppilä ym. 2002). Vaikka osallistumisessa voi olla erilaisia muotoja ja jaotteluja, niin henkilöstön kanssa yhteistyötä tekevissä yrityksissä ollaan tehokkaampia muihin verrattuna (Craig & Pencavel 1995). Esimerkiksi päätöksentekoon osallistumisella on havaittu olevan erittäin positiivinen vaikutus tuottavuuteen. Laatuohjelmaan osallistuminen paransi työntekijöiden tuottavuutta ja vähensi sairauspoissaoloja. (Marks ym. 1986). Tiimityöskentely, autonomiset työryhmät ja hierarkian madaltaminen lisäävät myös tuottavuutta (Walters & Frick 2000). Lisäksi vuorovaikutus lisää tuottavuuden kasvua, mutta epämuodollinen vuorovaikutus lisää vielä enemmän (Kersley & Martin 1997).

Työhyvinvoinnin perusta luodaan johtamisella, henkilöstön osallistumisella, osaamisella ja työn hallinnalla, jotka kaikki edellyttävät panostuksia. Tuntemalla näiden edellytyksiä voidaan korjata niitä organisatorisia puutteita, jotka vaativat parannuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esimerkiksi työn asettamat vaatimukset ovat kasvaneet enemmän kuin työntekijöillä on mahdollisuus vastata niihin. Kuitenkaan osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia ei ole lisätty niiden oikeassa suhteessa, vaikka ne ovat avainasemassa tuotannon aikaansaamiseksi sekä työhyvinvoinnin kasvattamiseksi. (von Bonsdorff ym. 2009)

Olemassa olevien keinojen soveltaminen on ollut jostain syystä organisaatioissa riittämätöntä ja puutteellista, luultavasti ne ovat vaatineet organisaatiossa liiaksi panostuksia tai on pelätty ristiriitoja. Nyt olisi aika ryhtyä löytämään tai soveltamaan niitä menetelmiä ja menettelytapoja, joilla on merkitystä sovitettaessa ristiriitaa tuottavuuden ja työelämän laadun välillä. Vaikka tuottavuutta ja työelämän laatua on tutkittu yhdessä ja erikseen hyvin monelta eri näkökulmalta, niin niiden yhteensovittamisessa on edelleen haasteita (Pakarinen 2011). Samalla on kehitetty erilaisia lähestymistapoja kehittämistä ja koulutusta varten, mutta niissä on lähes poikkeuksetta pääosa tutkijoilla ja konsulteilla (Järvensivu 2011; Järvinen 2011). Kuitenkin tuottavuuden ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden osoittaminen on ongelmallista, koska vuorovaikutus on hyvin moni- ja molemminpuolista (Ramsey ym. 2000; Sheikh ym. 2006).

Usein toimenpiteiden tehokkuutta mittaavissa tutkimuksissa niiden toteutukseen eivät työntekijät ole osallistuneet aktiivisesti. Mutta on saatu aikaan kuitenkin rohkaisevan hyviä ja osittain pysyviä tuloksia olosuhteissa, joissa työpaikalla on ollut pääasiassa vastuu toimenpiteiden toteuttamisesta (Leivo 2005). Samoin tutkimustulokset Tuttava-menetelmän käyttöönotosta, jossa osallisina olivat työyhteisön jäsenet, olivat positiivisia, sillä järjestysindeksi parantui 57 %:sta 89 %:iin ja pysyi hyvänä myös seurantajakson ajan (Laitinen ym. 1997). Osallistuminen voi lisätä myös työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta

esimerkiksi vähentämällä poissaoloja, työntekijöiden vaihtuvuutta ja parantamalla laatua (Levitan & Werneke 1984).

Korkean tuottavuuden aikaansaamisessa on kuitenkin viime kädessä kyse siitä, miten järjestetään parhaiten suhde organisatorisen tehokkuuden ja työntekijäin motivaation välille parannettaessa tuottavuutta (Ahonen 2001). Toisin sanoen organisaation tehokkuuden kasvattaminen edellyttää työntekijöiden sisäistä halua olla tuottavia. Tehokkaan tuotantojärjestelmän rakentamisessa on ongelmia ja esteitä, mutta sitä voidaan helpottaa luomalla matalia, epähierarkkisia, johtamiseltaan demokraattisia, kulttuuriltaan avoimia ja osallistumiltaan joustavia järjestelmiä.

Turvallisuuden hallinnan keskeinen prosessi on riskienarviointi, jonka avulla arvioidaan työntekijöiden terveydelle ja turvallisuudelle työpaikan toiminnasta aiheutuvia uhkia ja vaaroja. Niiden kartoittamisessa käytettyjen arviointimenetelmien ja käytännön toimenpiteiden pitää edistää turvallisuutta mm. vähentämällä ja lieventämällä tapaturmia sekä lisäämällä turvallisuuden tunnetta ja hyvinvointia. Riskienarvioinnin pitäisi tukea toiminnan tehokkuutta sekä lisätä tuottavuutta. (Mattson 2000; Rantanen ym. 2007)

Kaikkien osallistuminen sekä vuorovaikutuksellinen yhteistyö ovat avainasemassa parannettaessa työturvallisuutta ja -hyvinvointia. Yhteistoiminnalliseen kehittämiseen osallistuu koko työyhteisö: henkilöstö ja johto. Kyse on vuorovaikutuksesta/yhteistyöstä ja kaikkien osallistumisesta, jolloin organisaation eri tasoilla olevilla työntekijöillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluviin (Syvänen ym. 2008). Yhteistoiminnallisuudessa lähtökohtana on oletus, että työntekijä itse on oman työnsä paras asiantuntija, ja tämä asiantuntijuus halutaan hyödyntää kehittämisessä. Vaarojen ja/tai riskien kartoitus on myös tehokas väline lisätä yrityksen johdon ja työntekijöiden vuoropuhelua. Mitä avoimempaa on viestintä, sitä enemmän osapuolet luottavat toisiinsa. Tällöin voidaan keskustella helpommin työympäristöön liittyvistä asioista.

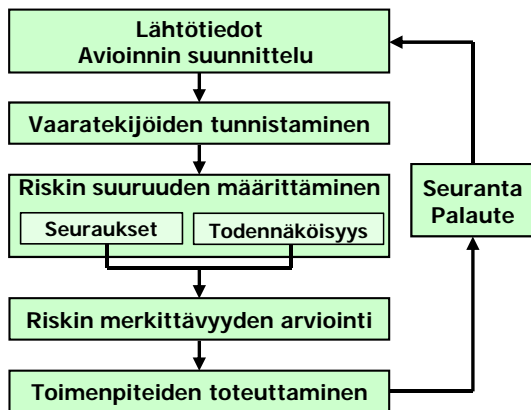
Riskienarvioinnin vaikutusta on selvitetty jossain määrin kyselytutkimusten sivuteemana. Tutkimuksen (Niskanen ym. 2009) mukaan riskienarvioinnilla on vaikuttavuutta työpaikan työoloihin ja terveyteen sekä turvallisuustoimintaan työpaikoilla, vaikka riskienarviointia tarkasteltiin osana työturvallisuuslain vaatimuksia. Työpaikkojen turvallisuustyöhön on lain myötä saatu uusia työkaluja, kuten vaarojen ja riskien kartoitusta, joita on tehty kyselyn tulosten mukaan varsin laajasti työpaikoilla (Salminen ym. 2007). Myös yleisesti käytettyjen riskienarviointimenetelmien vaikutusta yritysten toimintaan on tutkittu hyödyllisyyden ja käyttökelpoisuuden näkökulmasta, minkä mukaan menetelmät tuottavat positiivisia hyötyjä (Mikkonen ym. 2003).

Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

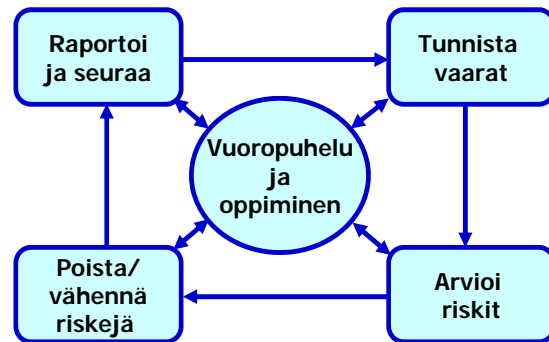
Tulevan tutkimuksen tavoitteena on:

- Kehittää ja testata osallistavaa toimintatapaa (kuvio 2) riskienarviointiin ja verrata sitä perinteisiin riskienarviointiprosessiin (kuvio 1)
- Tutkia riskienarvioinnin vaikutusta työelämän laatuun, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen sekä siihen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuutta yrityksissä
- Kehittää osallistuvien yritysten (työ)turvallisuutta ja työhyvinvointia

Tutkimuskysymyksenä on selvittää riskienarvioinnin tehokkuutta ja vaikuttavuutta työturvallisuuteen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Lisäksi tutkitaan riskienarvioinnin merkitystä yrityksen avoimuuden, osallistumisen ja työn hallinnan lisäämisessä. Tärkeänä tutkimusteemana on perinteisen ja osallistavan toimintatavan vertailu, jossa tutkitaan kummankin vaikutusta turvallisuuteen, tuottavuuteen ja työhyvinvointiin.



Kuvio 1. Perinteinen riskienarviointiprosessi (Riskien arviointi työpaikalla 1997)



Kuvio 2. Riskienarviointi oppimisprosessina eli osallistava toimintatapa

Perinteisessä toimintatavassa työpaikan vaaroja ja uhkia ovat tunnistaneeet työsuojelupäällikkö ja -valtuutettu sekä ryhtyneet tarvittaviin toimenpiteisiin. Näin riskienarvioinnin tulokset ovat olleet lähinnä informointia suoritetusta arvioinnista (Niskanen ym. 2009). Henkilöstön välinen vuoropuhelu on jäänyt vähäiseksi.

Osallistavassa toimintatavassa on keskeisenä työntekijöiden aktiivinen osallistuminen riskien arviointiin, jolloin saadaan aikaan jatkuva vuoropuhelu. Sen oletetaan lisäävän työntekijöiden riskitietoisuutta ja organisaation avoimuutta, mikä johtaa työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin kasvamiseen. Tästä on saatu viitteitä aiemmin tehdyissä riskienarvioinneissa (Palukka & Anttila 2011).

Riskienarvioinnin pitäisi olla sosiaalinen prosessi, missä eri toimijat (johto, esimiehet, työntekijät, konsultit) osallistuvat yhdessä arviointitoimintaan. Perinteisessä arviointimenettelyssä oppiminen perustuu yksinkertaiseen oppimissilmukkaan, kun taas osallistava toimintatapa pohjautuu kaksinkertaiseen silmukkaan (Koorneef 2000). Oppimissilmukoiden ja organisaatioiden välisten vuoropuheluprosessien merkitys on kasvamassa (Argyris 1992). Oppimiskartion (Dale & Nyland 1985) mukaan juuri tekemällä ja/tai simuloimalla asiat jäävät mieleen, joiden reflektointi oppimissyklissä (Kolb 1984) tukee niiden ymmärtämistä.

Tutkimusaineisto, joka analysoidaan myös tilastollisesti, saadaan haastatteluissa ja kyselyissä, jotka kohdistetaan lähinnä arviointeihin osallistuneille. Myös yritysten taloudellisia tunnuslukuja analysoidaan.

Loppupäätelmät

Tehtävillä yritysinterventiolla näytetään toteen, että riskienarviointi on monipuolinen, laaja ja syvällinen lähestymistapa työelämän ongelmiin. Riskienarvioinnissa on tärkeää kaikkien osallistuminen, niin johdon kuin työntekijöiden, koska siten saadaan aikaan avoin vuoropuhelu. Tutkimuksessa selvitetään riskienarvioinnin vaikutusta työelämän laatuun, työhyvinvointiin ja tuottavuuteen sekä siihen liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuutta yrityksissä. Tutkimuksella tähdätään riskienarvioinnin tekemistä tunnetuksi toimintatapana, jonka avulla yrityksissä päästään alkuun työelämän laadun kehittämisessä ja samalla opitaan tarkastelemaan asioita ja tekemisiä turvallisuuden hallinnan näkökulmasta sekä saavutetaan monipuolisia hyötyjä. Riskienarvioinnin ymmärtäminen jatkuvana prosessina ja kehittämisen tukena auttaa yrityksiä saamaan uusia visioita ja hyödyntämään niitä. Työturvallisuuteen ja työympäristön kehittämiseen tähtäävä toiminta, kuten riskienarviointi, on nähtävä osana yrityksen investointina tulevaisuuteen.

Kirjallisuusluettelo

- Aaltonen, M., Kitinoja, J.-P., Oinonen, K., Saari, J., Sievänen, M., Tynkkynen, M. & Virta, H. (2007) Työtapaturmien aiheuttamat kustannukset – Työturvallisuuden merkitys työpaikkojen tuottavuuteen. Yhteenvetoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Abrahamsson, L. (2000) Production economics analysis of investment initiated to improve working environment. *Applied Ergonomics* 31(1), 1–7.
- Ahonen, A. (2001) Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt: liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A, ISSN 0357-4652; 1:2001.
- Argyris, C. (1992) *Organizational Learning*. Oxford: Blackwell Business.
- Bonsdorff von, M. E., Janhonen M., Vanhala S., Husman P., Ylöstalo P., Seitsamo J. & Nykyri E. (2009) Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. (2009) (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Gaudeamus: Hki.
- Craig, B. & Pencavel, J. (1995) Participation and productivity: A comparison of worker cooperatives and conventional firms in the plywood industry. *Brookings Papers on Economic Activity*, 121–174
- Dale, E. & Nyland, B. (1985) *Cone of Learning*. University of Wisconsin-Eau Claire.
- Dul, J. & Neumann, W. P. (2009) Ergonomics contributions to company strategies. *Applied Ergonomics* 40(4), 745–752.
- EANPC (1999) Tuottavuus, innovatiivisuus, työelämän laatu ja työllisyys. Muistio.
- EASHW (2004) Quality of the working environment and productivity. Research findings and case studies. European Agency for Safety and Health at Work.
- Grote, G. (2008) Diagnosis of safety culture: A replication and extension towards assessing 'safe' organizational change processes. *Safety Science* 46(3), 450–460.
- Hakanen, J. (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos, TSR.
- Ingelgård, A. & Norrgren, F. (2001) Effects of change strategy and top-management involvement on quality of working life and economic results. *International Journal of Industrial Ergonomics* 27(2), 93–105.
- Julkunen, R. (2008) Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista. Tampere: Vastapaino.

- Järvensivu, A., Kervinen, H. & Vendell, M. (toim.). (2011) COMBINNO – Työelämän kehittämistä ja koulutusta kombinoimassa. Raportteja 74. Helsinki.
- Järvinen, T., Kyytsönen, M. & Olkkola, J. (2011) Ulkoistaminen ja yhteistoiminta – Luottamuspääoma liikkeenluovutuksen menestystekijänä. Talentum, Helsinki.
- Kemppilä, S., Laitinen, H. & Leinonen, M. (2002) Työympäristö ja tuottavuus. Tampere: TTKK.
- Kersley, B. & Martin, C. (1997) Productivity growth, participation and communication. *Scottish Journal of Political Economy* 44, 485–501.
- Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*. N.J.: Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Koornneef, F. (2000) *Organised Learning from Small-scale Incident*. Delft: Delft University Press.
- Laitinen, H., Saari, J. & Kuusela, J. (1997) Initiating an innovative change process for improved working conditions and ergonomics with participation and performance feedback: a case study in an engineering workshop. *International Journal of Industrial Ergonomics* 19(4), 299–305.
- Leivo, A. (2005) Field study of the effects of a self-implemented feedback program on housekeeping performance. *International Journal of Industrial Ergonomics* 35(5), 471–485.
- Levitan, S. A. & Werneke, D. (1984) Worker participation and productivity change. *Monthly Labor Review*. September, 28–33.
- Marks, M. L., Mirvis, P. H., Hackett, E. J. & Grady, J. F. Jr. (1986) Employee Participation in a Quality Circle Program: Impact on Quality of Work Life, Productivity and Absenteeism. *Journal of Applied Psychology* 71, 61–69.
- Mattson, B. (2000) Riskhantering vid skydd mot olyckor. Problemlösning och beslutsfattande. Räddningsverket, Karlstad.
- Mikkonen, P., Murtonen, M., Valtonen, P. & Järvinen-Taubert, J. (2003) Menetelmä työpaikkojen riskien arvioinnin työvälineiden arviointiin. VTT tuotteet ja tuotanto. Raportti BTU044-031197.
- Niskanen, T., Kallio, H., Naumanen, P., Lehtelä, J., Liuhamo, M., Lappalainen, J., Sillanpää, J., Nykyri, E., Zitting, A. & Hakola, M. (2009) Riskinarviointia koskevien työturvallisuus- ja työterveys säännösten vaikuttavuus. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:22.
- Oinonen, K. & Aaltonen, M. (2007) Työterveys ja työturvallisuus tuottavuustekijänä. Työterveyslaitos. [online] <URL: <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/OA60A685-4630-4BD6-8AA953A4C30D3259/0/Tyotapatur-mien aiheuttamat kustannukset tutkimusosio>.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Oxenburgh, M., Marlow, P. & Oxenburgh, A. (2004) *Increasing productivity and profit through health & safety*. London: Taylor & Francis.
- Palukka, P. & Anttila, S. (2011) Turvallisuusjohtamismalli pk-yrityksille. TSR-hankkeen 109298 loppuraportti. Tampere.
- Pakarinen, T. (2011) Tuottavuutta ja työelämän laatua on välttämätöntä kehittää samanaikaisesti. Tuottavuuden pyöreän pöydän Palje -tutkimus- ja kehittämisohjelman valmistelu- ja koordinoitihankkeen loppuraportti.
- Ramsey, H., Scholario, D. & Harley, B. (2000) Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Industrial Relations* 38(4), 501–531.
- Rantanen, S., Madetoja, S., Räikkönen, T., Pääkkönen, R., Liuhamo, M. & Hanhela, R. (2007) Työturvallisuus pienyrityksessä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Riskien arviointi työpaikalla (1997) Tampere. STM Työsuojeluosasto.
- Robson, L. S., Clarke J. A., Cullen, K., Bielecky, A., Severin, C., Bigelow, P. L., Irvin, E., Culyer, A. & Mahood, Q. (2007) The effectiveness of occupational health and safety management system interventions: A systematic review. *Safety Science* 45(3), 329–353.

- Salminen, S., Ruotsala, R., Vorne, J. & Saari, J. (2007) Työturvallisuuslain toimeenpano työpaikoilla. Selvitys uudistetun työturvallisuuslain vaikutuksista työpaikkojen turvallisuustoimintaan. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:4, Helsinki.
- Sheikh, S., Gardiner, B. & Brettell, S. (2006) Health and safety management and business economic performance. An econometric study. RR510 Research Report. Health and Safety Executive.
- Smallman, C. & John, G. (2001) British directors perspectives on the impact of health and safety on corporate performance. *Safety Science* 38(3), 227–239.
- Sundqvist, G. (2000) Symmetrisk analys av riskuppfattningar. Teoksessa R. Lidskog, S. Nohrstedt & L.-E. Warg (toim.) *Risker, kommunikation och medier*. Studentlitteratur, Lund.
- Syvänen, S., Erätuli, P., Kokkonen, A., Nederström R. & Strömberg, S. (2008) Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes-raportteja 61. Helsinki.
- Tilastokeskus. Työolotutkimus. (2008) Helsinki. [online] <URL: <http://www.stat.fi/til/tyoolot/> Luettu 8.8.2011
- TVL (2011) Työtapaturma- ja ammattitautitilasto 2009. Helsinki.
- Työterveyslaitos (2010) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki.
- Walters, D. & Frick, K. (2000) Worker Participation and the Management of Occupational Health and Safety: Reinforcing or Conflicting Strategies? Teoksessa K. Frick, P. Langaa Jensen, M. Quinlan & T. Wilthagen (toim.) *Systematic occupational health and safety management – Perspectives on an international development*. Pergamon, Amsterdam. 43–65.
- Wilpert, B. (2009) Impact of globalization on human work. *Safety Science* 47(6), 727–73.

Silloin kun pahin tapahtuu. Lähijohtaja työyhteisön tukijana koulusurmien yhteydessä

Maarit Pedak

Helsingin yliopisto

.....

Abstrakti

Jokelan koulusurmien 2007 jälkeisen tilanteen ratkaiseminen on varmasti pahin mahdollinen tilanne, johon yksittäinen kuntatoimija voi työssään joutua. Kriisissä käynnistyi usean viranomaisen yhteistyö, jota kuolonuhreja vaativassa tilanteessa johtaa poliisi. Kunnan tehtävä kriisitilanteen moniviranomaistehtävässä on uhrien ja omaisten psykososiaalisen tuen johtaminen.

Tämän esityksen kysymys on, millä tavoin lähijohtaja tukee kriisitilanteessa työntekijöitään? Tutkimusaiheena on Jokelan koulusurmien akuutissa ja jälkihoitovaiheessa työskennelleet Tuusulan kunnan, seurakunnan ja kolmannen sektorin työntekijät. Yksi lähijohtajan työtehtävistä on tukea omaa työyhteisöään ja kriisitilanteessa tämän tehtävän merkitys kasvaa. Esityksessäni tarkastellaan kriisin akuuttia vaihetta eli ensimmäisiä tunteja ja päiviä tapahtuman jälkeen sekä jälkihoitoa toteuttavan työn ensimmäistä vuotta lähijohtajuuden näkökulmasta. Millä tavoin johtajuus näyttäytyy yllättävässä traumaattisessa tilanteessa ja mitkä olivat lähijohtajan keskeiset tehtävät oman työyhteisönsä tukemisessa?

Esitys on osa organisaatioviestinnän väitöstutkimustani, jonka aiheena on julkishallinnon toiminta Jokelan 2007 koulusurmien yhteydessä. Näkökulma on johtamisviestintään kohdistuneet odotukset ja toiveet sekä ne ratkaisut joihin myös viranomaisia järkyttäneessä tilanteessa päädyttiin. Tutkimusaineisto muodostuu yksilö- ja ryhmähaastatteluihin (N=38), joita analysoin temaattisesti. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään myös etnografista menetelmää. Tutkimusaineisto on kerätty joulukuun 2007 ja heinäkuun 2008 välisenä aikana.

Lähijohtaminen tulisi tähdätä siihen että ihmiset säilyttävät työkykynsä akuutin kriisin päivinä, jotta he jaksavat ottaa vastuun kriisin jälkihoidon ajan vaativasta tehtävästä. Edellytys lähijohtajan kyvylle tukea henkilökuntaansa on se, että hänen oma johtajansa hoiti kriisiin liittyvät tehtävänsä. Kriisin ensimmäisinä tunteina ja päivinä jokaisen työpanosta tarvittiin. Lähijohtajan joutuessa toimimaan esimiehensä sijaisena otti hän itselleen vieraan rooliin muutenkin oudossa ja vaikeassa tilanteessa. Vaikka tehtävät olivat esimiehen, puuttui häneltä tämän toimintavaltuudet. Siinä tilanteessa lähiesimiehen omaa tehtäväänsä, ei myöskään henkilökunnan tukemista, tehnyt kukaan.

Kahden koulusurman analyysi osoittaa että kriisitilanteessa työskentelevät tekevät omaa ydintehtäväänsä niin hyvin kuin suinkin osaavat, ottaen käyttöönsä kaiken henkilökohtaisen

kapasiteetin mikä heillä on. Kun kunnan strateginen johto osallistuu muiden viranomaisten kanssa toimintastrategiaan, on lähijohtajan tehtävä organisoida lisäresursseja ja pitäytyä omassa roolissaan. Kriisitilanteessa tiedonkulku, tilannekuvan rakentaminen ja viestintä korostuvat. Intensiivinen viestintä on kriisityön edellytys.

Avainsanat: koulusurmat, kriisijohtaminen, kriisiviestintä, lähijohtajuus,

Johdanto

Keskiviikkona 7.11.2007 vähän ennen kahtatoista Tuusulan kunnan yksi toimialajohtajista sai epävirallisen tiedon siitä, että eräässä kunnan koulussa ammutaan ja koulun rehtori eli kunnan työntekijä oli surmattu. Hiukan ensitiedon saannin jälkeen hänen sähköpostiinsa tuli kehoitus saapua heti kunnanjohtajan huoneeseen poikkeusolojen johtoryhmän kokoukseen. Ennen lähtöään hän pyysi alaistaan katsomaan netistä, jos sieltä löytyisi tietoa siitä ”miten tällaisessa tilanteessa toimitaan”. Kuten saattoi arvata, netistä ei tällaista ohjeistusta löytynyt. Kriisejä tutkinut Christophe Roux-Dufort (2011) on todennut, että kriisitilanne voidaan ymmärtää siirtymäksi, transformaatioksi. Siirtymätilassa sekä organisaatio että kriisitilanteessa työskentelevät liikkuvat ajassa sekä ennen että jälkeen tapahtunutta. Koko tämän ajan he yrittävät saada käsitystä tapahtuneesta, saada jonkinlaista tolkkua mitä on tapahtunut ja mitä tapahtuma edellyttää heiltä. Roux-Dufort lisää että kriiseillä on taipumus muuttaa sekä siinä toimijoita että organisaatiota pysyvästi.

Jokelan koulusurmat 7.11.2007 vaati 8 kuollutta uhria ja tekijän hengen. 18-vuotias miespuolinen abiturientti saapui Jokelan ainoaan yläasteen kouluun ja lukioon ruokatunnin aikana, ampui koulussaan kolme naista, rehtorin, terveydenhoitajan ja yhden aikuisopiskelijan sekä viisi koulun lukiolaista, 16–18-vuotiasta poikaa ja lopuksi itsensä. Koulussa oli lähes 500 oppilasta, 13–18-vuotiaita sekä noin 50 kunnan henkilökuntaan kuuluvaa. Uhrin surmattiin eri puolille koulua ja rehtori koulun ulkopuolelle. Kymmenet oppilaat näkivät surmattuja tai surmatöitä. Kahdeksan uhria surmattiin neljään eri paikkaan. Kymmeniä tai jopa yli sata silminnäkijää todisti Krp:n raportissa nähneensä joko ampumista tai maassa makaavia uhreja. Koulun oppilaat ja silminnäkijät olivat pääasiassa lapsia, joiden keski-ikä oli 15 vuotta. Oppilaat pakenivat koulusta juosten, ambulansseilla ja SPR:n bussilla läheiselle kirkolle, jossa SPR:n vapaaehtoiset, kunnan ja seurakunnan työntekijät heitä auttoivat. Osa nuorista pakeni läheisen ala-asteen kouluun. Osa oppilaista ja henkilökunnasta jäi tapahtumapaikalle piilottelemaan jopa yli 3 tunniksi. Ampuja löydettiin tiedottomana 2 tuntia poliisin saapumisesta.

Jokelaan saapui vajaassa puolessa tunnissa ensimmäiset median toimittajat ja kuvaajat, sillä paikka sijaitsee lähellä pääkaupunkia ja suuria mediataloja. Tapahtumapaikalla oli ensimmäisen päivän aikana noin 100 poliisia, ja saman verran toimittajia ja kuvaajia. Viranomaisviestinnän hitauden johdosta media käytti joitain lapsia tilannetiedon lähteenä. Jokelan kirkolla ja nuorisotalo Monarilla toimi yhteensä noin 130 SPR:n, kirkon henkisen huollon ja muiden organisaatioiden vapaaehtoisia auttajia. Silti he eivät kyenneet täysin suojelemaan silminnäkijöitä median jäsenten tunkeilevalta käytökseltä. Poliisi perusti johtokeskuksensa 13 kilometrin päähän Järvenpäähän ja piti yhden tiedotustilaisuuden ensimmäisenä päivänä Tuusulan hallinnollisessa keskustassa Hyrylällä 25 kilometrin päässä Jokelasta. SPR:n psykologit organisoivat ensiksi opettajien ja sitten oppilaiden debriefing- eli purkutilaisuudet. Koulurakennus siivottiin ja korjattiin kunnan tilakeskuksen johdolla ja oppilaat sekä koulun henkilökunta saattoivat palata kouluun viikon kuluttua surmatöistä.

Tutkimuksen aineisto

Tämän artikkelin kysymys on: Millä tavoin lähijohtaja tukee kriisitilanteessa työntekijöitään? Tutkimusaiheena on Jokelan koulusurmien akuutissa ja jälkihoitovaiheessa työskennelleet Tuusulan kunnan, seurakunnan ja kolmannen sektorin työntekijät. Yksi lähijohtajan työtehtävistä on tukea omaa työyhteisöään ja kriisitilanteessa tämän tehtävän merkitys kasvaa. Esityksessäni kattaa kriisin akuutin vaiheen eli ensimmäiset tunnit ja päivät tapahtuman jälkeen sekä jälkihoitoa toteuttavan työn ensimmäisen vuoden lähijohtajuuden näkökulmasta. Millä tavoin johtajuus näyttäytyy yllättävässä traumaattisessa tilanteessa ja mitkä olivat lähijohtajan keskeiset tehtävät oman työyhteisönsä tukemisessa?

Artikkeli on osa väitöskirjaan tähtäävää organisaatioviestinnän alaan kuuluvaa tutkimustani, jonka aiheena on kunnan ja seurakunnan työntekijöitä sekä kolmannen sektorin toimijoita Jokelan 2007 ja Kauhajoen 2008 koulusurmien jälkeen. Tarkastelunäkökulma on johtamisviestintään kohdistuneet odotukset ja johtajuuteen kohdistuneet toiveet ja ne ratkaisut joihin äkillisessä, myös viranomaisia järkyttäneessä tilanteessa päädyttiin. Tässä artikkelissa analysoin vain Tuusulan kunnan lähijohtajien työtä, sillä Kauhajoen aineisto perustuu ryhmähaastatteluihin, joissa esimiestyö ei tullut samalla tavalla esille kuin Tuusulan yksilöhaastatteluissa.

Tutkimusaineistona ovat Tuusulan kunnan lähiesimiesten haastattelut, jotka on tehty joulukuun 2007 ja heinäkuun 2008 välisenä aikana, jolloin toimin Jokelan jälkihoidon koordinaattorina Tuusulan kunnassa. Jokaisessa haastattelussa esitettiin samat kysymykset jotka liittyivät kriisin johtamiseen, työnjakoon ja yhteistyöhön. Lisäksi haastateltavat puhuivat joko spontaanisti tai kysyttynä niistä seikoista, joissa olisi ollut parannettavaa. Myös onnistumisia eriteltiin haastattelun aikana.

Esitystä varten litteroitu aineisto (N38) on jaettu eri kategorioihin kriisitilanteen roolien ja tehtävien mukaan:

1. Ylin kuntajohto
2. Kriisin erityistehtävissä toimineet viranhaltijat
3. Lähijohtajat jotka tekivät omien esimiestensä tehtäviä
4. Lähijohtajat omissa tehtävissään
5. Työntekijät

Tällä tavoin jaoteltuina saatiin neljä Tuusulan kunnan lähijohtajaa, jotka toimivat omassa tehtävässään sekä kriisin akuutin että jälkihoitovaiheen aikana. Akuutti vaihe määriteltiin haastatteluissa kestäneen tapahtumapäivän keskiviikon jälkeiset päivät sunnuntai-iltaan asti. Maanantaista alkoi ns. siltavaihe, jolloin käynnistettiin kriisin jälkihoito ja kriisitehtäviä ryhdyttiin siirtämään kolmannen sektorin toimijoilta kunnan henkilökunnalle. Siltavaiheen aikana palattiin Jokelan koulukeskukseen ja vietettiin uhrien hautajaisia. Joulukuun alusta 2007 alkoi varsinainen kriisin jälkihoito, josta tutkimukseni kattaa ensimmäisen vuoden. Jälkihoito jatkui ensimmäisen vuoden jälkeenkin, mutta tutkimukseni rajoittuu tapahtumapäivän ja vuosipäivän väliselle ajalle.

Kriisissä toimimisen logiikka

Jokainen onnettomuus tai rikos, jonka seurauksena menetetään ihmishenkiä, on ennen kaikkea paikallistason kriisi. Vaikka tapahtuman mittakaava voi kasvaa niin suureksi, että se

koskettaa koko kansakuntaa, keskittyy toiminta ja sen johtaminen paikallistasolle. Kun isku kohdistuu kunnan kouluun ja lukuisia nuoria on silminnäkijöinä ja kohteena, tuntuvat tilanteen vaikutukset jokaisella tapahtumakunnan toimialalla. Surmatyöt olivat myös henkilökohtainen sokki, sillä lähes kaikki kriisityöhön osallistuneista kunnan työntekijöistä tunsivat jonkun uhrin ja/tai tekijän henkilökohtaisesti. Lisäksi kaksi kunnan työntekijää sai surmansa, ja heistä kouluterveydenhoitaja työskenteli useammassa kunnan koulussa.

Laajamittaisissa kriiseissä käynnistyy usean viranomaisen yhteistyö, jota kuolonuhreja vaativassa tilanteessa johtaa poliisi. Kunnan tehtävä kriisitilanteen moniviranomais-tehtävässä on uhrien ja omaisten psykososiaalisen tuen johtaminen. 1.5.2011 voimaan astuneen uuden terveydenhuoltolain myötä traumaattisten tilanteiden psykososiaalisen tuen ja palvelujen järjestäminen on osa kuntien vastuulla olevaa lakisääteistä sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja välttämätön osa varautumista erityistilanteisiin. Psykososiaalista tukea kunta järjestää yhdessä kolmannen sektorin toimijoiden kuten Suomen punaisen ristin ja seurakunnan työntekijöiden kanssa. He ovat yleensä kokeneet työssään kriisitilanteiden hallintaa. Myös poliisia sekä pelastustoimea voidaan pitää kriisin ammattilaisina. Kuntatoimijat ovat kriisien vaatimassa viranomaisyhteistyössä usein kriisien suhteen amatöörejä. Tehtävä on vaativa ja kuntatoimijoiden vaikeusastetta lisää se, että kunnille traumaattiset tilanteet eivät ole niiden ydintoimintaa.

Kunnan kriisityö ja sen asiakaskontaktit jäävät tavallisen sosiaalityöntekijän, opettajan, nuorisotyöntekijän ja työterveyslääkärin toiminnaksi. Kriisityöllä viitataan kaikkeen siihen työhön, jossa tapahtunut kriisi täytyy ottaa huomioon. Kauhajoella puhuttiin läpäisyperiaatteesta, jossa viitattiin siihen että kaikissa asiakaskontakteissa huomioitiin traumatisoitumisen mahdollisuus. Tässä esityksessä uhrikäsitys nähdään laajasti ja se pitää sisällään myös auttajat kuten tapahtumakunnan toimijat. Koulusurmien kaltainen kriisi kohdistuu yksittäisten uhrien lisäksi tapahtumapaikan yhteisöihin, kouluun, työpaikoille ja perheisiin tapahtumakunnan asukkaihin yleensä.

Koulusurmien kaltainen väkivaltainen hyökkäys on varmasti pahin mahdollinen tilanne, johon yksittäinen kuntatoimija voi työssään joutua. Yksittäinen kunnan johtaja, lähijohtaja ja työntekijä joutuivat miettimään sitä, minkälainen on hänen tehtävänsä kun pahin tapahtuu, mitä sellaisessa tilanteessa yksinkertaisesti voi tehdä? Jokelan koulusurmista kerätyn aineiston perusteella voi todeta, että kriisitilanteessa selviää parhaiten, kun jokainen toimija on omassa tehtävässään ja tekee sitä työtä jota hän parhaiten osaa. Suurimmat ongelmat syntyivät siitä, kun keskeiset toimijat joutuvat kriisitilanteessa tehtäviin, joita he eivät normaalisti tee eivätkä hyvin tunne.

Entä mitä kriisiin vastaavan organisaation sisällä tapahtuu? Tutkimusten mukaan on useita tekijöitä, jotka tukevat kriisissä työskentelyä. Edward H. Powleyn (2009) mukaan organisaation ja sen jäsenten kriisin selviytymiskyky aktivoituu kolmen erilaisen mutta toisiinsa liittyvän sosiaalisen mekanismin avulla. Hänen mukaansa kriisityöhön mukaan joutuvalla organisaatiolla on taipumus sopeutua ja kehittää suojaimekanismi traumaa vastaan. Selviytymistä avittaa kolmen sosiaalisen mekanismin käynnistyminen. Ensimmäinen mekanismi kriisistä selviytymiselle on *välitilaan siirtyminen*. Kriisistä tiedon saatuaan organisaation normaali toiminta pysähtyy antaakseen tilaa poikkeuksellisen tilanteen hoitamiseksi. Käytännössä kuitenkin organisaation toimintojen pitää jatkua, mutta eri ihmisten kuin kriisin hallintaan keskittyvien toimesta. Tässä tarvitaan johtajuutta niin että lähijohtajat alkavat välittömästi organisoimaan töitä siten että kriisin tarvitsemat henkilöt voivat irrottautua omista tehtävistään. Heille *välitilaan siirtyminen* merkitsee uusien kumppanuuksien

muodostumista ja syvän solidaarisuuden rakentumista kriisityön kestäessä. (Powley 2009, 1316.)

Toista sosiaalista mekanismia traumaattisesta kriisistä selviytymiselle Powley kutsuu *myötätuntoiseksi todistamiseksi*. Sillä tarkoitetaan tilaa, jossa kaikki kriisiorganisaation toiminta keskittyy heikompien auttamiseen. Haastatteluissa tätä kutsuttiin keskittymistä oleelliseen ja oikealla asenteella. Powley kuvailee kuinka organisaation valtaa myötätunto, joka heijastuu koko kriisin kohdanneen organisaation tunnelmassa. Kriisityötä tehdään tunnistamalla uhrien kärsimys ja käyttöön otetaan oma asiantuntijuus sen helpottamisessa. Ahdistusta helpottaa se että kriisitilanteessa toimitaan parhaimmalla mahdollisella tavalla. Toisten tarpeisiin vastataan oman työroolin avulla ja samalla suojataan samalla psyykettä traumaa vastaan. (Emt., 1317) Useat kriisitilanteessa työskennelleet ovat haastattelussa kertoneet, että kriisin jälkeiset tunnit ja päivät olivat oman uran parhaimmat työpäivät, jotka eivät unohdu. Silloin keskityttiin oleelliseen, fokuoitiin uhrien auttamiseen ja työskenneltiin yhteisen päämäärän eteen lähes itsensä uhraten. Tällöin tarvitaan johtajuutta, jossa havaitaan liian pitkät työpäivät ja järjestetään työntekijöiden tarvitsema psyykkinen tuki. Esimies huolehtii myös ruoan ja juoman tarpeista sekä huolehtii että jokainen pääsee työstä kotiin ongelmitta.

Kolmas sosiaalinen menetelmä kriisissä selviytymiseen liittyy viestintään. Tätä voi kutsua *tiedon ja taidon tihentymiseksi*. Powley kuvaa kuinka kriisiorganisaation jäsenet ottavat käyttöönsä koko sosiaalisen pääomansa (emt., 1318). Haastatteluissa kävi ilmi kuinka äkillisen tilanteen käsittämiseksi ja siinä toimimisessa hyödynnettiin koko henkilökohtaista osaamiskapasiteettiaan. Kriisitilanteissa henkilökohtaisten ja työhön liittyvät verkostot ovat käytössä ja tarvittavaa tietoa hankittiin kaikista mahdollisista kontakteista. Johdon tärkein tehtävä kriisissä on organisoida jatkuvasti päivittyvä tilannekuva organisaatiolle ja erityisesti kriisityössä oleville. Lisäksi kriisijohtajilta odotettiin luottamusta omia alaisiaan kohtaan. Tiedotuspäälliköstä tuli kriisitilanteessa viestintäjohtaja, sillä tiedotteiden normaaliin tarkastuttamiseen esimiehellä ei yksinkertaisesti ollut aikaa.

Kriisin lähijohtajuus

Tätä paperia varten olen lähilukenuk lähiesimiehen haastattelut, jossa he kuvaavat ratkaisujaan, toimenpiteitään ja tunteitaan aiheena olevissa kriiseissä. Haastatteluissa ilmenee, että lähijohtaja sijoittuu traumaattisessa tilanteessa organisaationsa ylimmän johdon ja työntekijöiden väliselle rajapinnalle. Toisaalta lähiesimies ei voi kovin suurella määrällä vaikuttaa strategiaan päätöksiin kuten kriisitilanteissa välttämättömien lisäresurssien hankkimiseen muuta kuin tekemällä ehdotuksia johdolle. Toisaalta lähiesimies ei ole sidottuna varsinaiseen asiakas- ja kriisityöhön vaan toimii organisoimalla ja tekemällä hallinnollisia ratkaisuja. Tämä ratkaisu on varmasti oikea, sillä silloin kun johtaja on kiinni kriisityössä, kukaan ei johda toimintaa eikä luo käsitystä tilanteen kokonaiskuvasta.

Kriisissä työskennelleet kertoivat eri tavoin tuntemuksistaan. Jotkut yksittäiset toimijat eivät kenneet tarttumaan rooliinsa ollenkaan. Valtaosa tarttui toimeen tarmokkaasti ja selvisivät intensiivisistä päivistä korkeintaan muutaman päivän sairauslomalla. Useat kuvaavat kriisityötä oman pitkän työuransa parhaimmiksi päviksi. Työ on selkeästi fokuoitua ja yhteistyö oli hyvää ja kaikki keskittyivät tehtävään. Tällaisessa tilanteessa työntekijä kykeni ylittämään oman järkytyksensä ja näki sen neutraalisti yhdeksi työtehtäväksi, josta täytyy suoriutua hyvin. Kriisissä johtamistaidot joutuivat puntariin. Tutkimustulokset osoittivat että

kriisissä johtajien päättämättömyys, arkuus tarttua asioihin ja väärät päätökset kertautuivat moninkertaisesti.

Kun toimintaympäristö muuttuu epävarmaksi ja työskennellään ennalta tuntemattomassa tilanteessa, tiedonkulun ja viestinnän merkitys lisääntyy. Lähijohtajan kykyyn tukea työntekijöitään vaikuttikin suuresti se, millä tavoin hän onnistui viestintätehtävässä. Kriisitilanteessa lähijohtaja kykeni viestinnän avulla vähentämään epävarmuutta, lisäämään yhteisöllisyyttä ja tukemaan työyhteisöä.

Kriisissä virallinen viranomaishälytys tulee alueen hälytyskeskuksesta. Tuusulassa kunnan ylin johto, lähijohtajat ja työntekijät saivat kuitenkin hälytykset epävirallisia reittejä. Kokoontuminen samaan tilaan ja yhteisen tilanneymmärryksen saaminen ja työnjaosta sopiminen helpotti toiminnan käynnistymistä. Toisaalta hälytyksen epävarmuus ja ongelmat yhteistyössä poliisin kanssa aiheuttivat sen, että johtoryhmän jäsenet hajaantuivat eri paikkoihin oikeaa tilannetietoa saadakseen. Ensimmäisinä tunteina kunnan työntekijät tukeutuvat suuressa määrin valmiusharjoituksissa sovittuihin asioihin. Yleensä kuntatoimijoilla ei ole muuta kokemusta poikkeuksellisista tilanteista. Kauhajoella auttoi tieto siitä että koulusurmien kaltaisesta tilanteesta voi selvitä. Toisin kuin Jokelassa, Kauhajoen kaupunki ja tapahtumakoulu olivat harjoitelleet Jokelan koulusurmien kaltaista tilannetta. Ensimmäiset hälytykset työntekijöiden välillä tehtiinkin toteamalla että ”Jokela on meillä”.

Lähijohtajat joutuivat yllättävässä ja uudessa tilanteessa olemaan luovia ja improvisoimaan. Koulujen rehtoreiden ensimmäinen tehtävä oli kerätä välitunnilla olevat oppilaat sisälle turvaa, sillä tekijän olinpaikasta ei ollut viranomaistietoa. Toisin kuin yleensä evakuointaharjoituksissa, oppilaat piti kerätä sisälle eikä ohjata ulos. Lähijohtajien toimintaa helpotti huomattavasti se, että tiedottamisvastuusta oli sovittu jo ennen kriisiä siten että se keskitettiin kunnan tiedotustimiille ja ylimmälle johdolle, eli kunnanjohtajalle ja toimialajohtajille. Heille mediakontaktien hoitaminen merkitsi kännykän tukkeutumista tulvivista puhelusta, haastattelujen antamista jopa keskellä yötä ja lopulta myös sitä että oman henkilöstön tukemiseen oli vähemmän aikaa ja mahdollisuuksia.

Henkilökunnan tukeminen

Haastatteluissa kuvattiin henkilökunnan tukemista hyvin arkisiksi päätöksiksi, jotka koskivat ruokaa, juomaa ja lepoa. Yksi konkreettinen lähijohtajan tehtävä oli huolehtia siitä, että henkilökunta söisi jotakin. Kriisin jälkeisten päivien työtahti oli niin intensiivistä, että jonkun piti huolehtia ruoasta ja juomasta. Ne lähijohtajat jotka joutuivat tekemään osittain tai kokonaan oman esimiestensä töitä eivät juuri ehtineet huolehtimaan omasta ja työyhteisönsä syömisestä.

Lähijohtajien kyky tukea henkilökuntaa vaihteli huomattavasti. Yksi kolmannen sektorin kriisityöntekijöiden lähijohtajista huolehti henkilökunnastaan esimerkillisesti. Henkilökunnalla oli koko ajan ruokaa ja juomaa tarjolla. Sisäinen tiedonkulun hän hoiti fläppitaululla, jossa lähijohtaja seurasi työnjakoa ja kunkin työntekijän työaikoja. Henkilökunnalle luotiin rutiinit, jotka tukivat akuutin kriisin aikana. Työntekijöille oli työvuoron päätyttyä säännönmukainen purkutilaisuus ja lisäksi esimies huolehti siitä, että työntekijällä on kyyti kotiinsa.

Lähiesimiehet tarvitsivat itselleen jatkuvasti päivitettyä tietoa omaa viestintäänsä varten. Kunnan koulujen nettisivuilla tiedotettiin jatkuvasti huoltajille ja henkilökunnalle. Lisäksi koulun oppilaille järjestettiin tiedotustilaisuuksia, myös siitä, että koulun henkilökuntaan kuuluva

terveydenhoitaja oli kuollut joukkomurhassa. Tämän lisäksi järjestettiin koulujen oppilaiden vanhemmille tiedotustilaisuuksia. Myös tapahtumakoulun vanhemmille järjestettiin tiedotustilaisuus, jonne osallistui lähes 700 ihmistä. Tilaisuudessa annettiin ohjeita siitä, miten vanhemmat voivat tunnistaa trauman oireet. Lisäksi vanhemmat saivat kunnanjohtajan laatiman ohjelman surmien jälkeiseksi kouluviikoksi.

Keskeinen osa henkilökunnan tukemista oli ylimääräisten resurssien ja erityisosaamista omaavien henkilöiden saaminen työnteoksa auttamaan. Heti tapahtumapäivänä kriisityöntekijöitä oli koulussa tukemassa opettajia ja lapsia. Myös rehtori itse oli näkyvillä ja ihmisten käytettävissä. Esimiehen näkyvä rooli ja käytettävissä oleminen oli merkittävä asia työntekijöille. Esimiestä tarvittiin myös ihan konkreettisesti antamaan toiminnalle valtuudet ja luvan siihen että kustannukset korvataan. Esimiehen piiloutumista tai pakenemista vastuusta puolestaan paheksuttiin.

Tuusulassa henkilökunnan mahdollisuus osallistua ammattilaisten vetämiin purkuistuntoihin ei ollut rutiininomaisesti järjestetty kaikille. Kauhajoen poliisien saamaa tukea tutkinut Juha Järvelin toteaa väitöskirjassaan (Järvelin 2011) että kriittisiin työtilanteisiin joutuneet arvostavat heille järjestettyä psykologista jälkipuintia. Hänen mukaansa lähijohtajan velvollisuus järjestää työntekijöilleen riittävää ammattimaista tukea on sekä moraalinen että eettinen ja kuuluu esimiesten työsuojeluvastuun piiriin. Työntekijä voi menettää terveytensä traumaattisen tilanteen tehtävissä ja hänen toipumisensa ja jaksamisensa kannalta on merkityksellistä, kuinka työnantaja erityisen stressaavassa tapauksessa hoitaa omat tehtävänsä. Järvelinin tutkimustulokset osoittavat että työntekijän palautumista kriittisestä työtilanteesta helpottaa kokemus siitä että heistä välitetään ja heidän hyvinvoinnistaan halutaan pitää huolta.

Kriisin jälkeisinä päivinä lähijohtaja tuki työyhteisöään pitämällä arjen mahdollisimman normaalina, sillä huomattiin että arjen rutiinit auttoivat palautumisessa. Kunnan koulujen opettajia tuettiin järjestämällä kouluun enemmän aikuisia esimerkiksi kouluavustajien muodossa. Lisäksi he saivat paljon ylimääräistä koulutusta. Lähes jokaisessa tehtävässä tarvittiin lisäresursseja tukemaan arkea, mutta sopivaa henkilökuntaa ja sijaisia oli vaikeaa nopeasti järjestää. Henkilökunnan työnohjaukseen panostettiin normaali enemmän. Lähijohtajille kuten koulujen rehtoreille järjestettiin oma ryhmämuotoinen työnohjaus. Lähijohtajat toteavat yhdeksi tärkeäksi kriisin jälkeisestä tehtävistä omasta työkyvystä huolehtimisen. Eräs lähijohtajista kuvailee, että olennaista jaksamisen kannalta oli se, että hän koki itse ja sai palautetta siitä että oma johtamistyö oli akuutin vaiheen aikana sujunut hyvin. Kriisin akuutin vaiheen intensiiviset päivät johtivat joillakin johtajilla pitkään sairauslomaan juuri silloin kuin heidän työpanostaan olisi eniten tarvittu.

Kriisin jälkihoitovaihe toi mukanaan normaalin työn huomattavan lisääntymisen ja erityisosaamista vaativien tilanteiden ilmaantumisen lähes kaikille toimialoille. Työterveyslääkärit olisivat kaivanneet konsulttiavukseen traumoihin erikoistunutta psykiatria. Kouluihin, nuorisotyöhön ja sosiaalityöhön kaivattiin erityisesti lasten ja nuorten parissa kokeneita psykologeja. Kouluihin saatiin kriisityön ammattilaisia, jolle saattoi ohjata erityistarpeisia oppilaita. Osittain erityistarpeisiin kyettiin vastaamaan, osittain ei. Koulujen oppilashuoltotyö sai uuden merkityksen ja se lisääntyi. Menehtynyttä henkilökuntaa ei saatu nopeasti korvattua, se rasitti useiden koulujen jälkihoitoa.

Aivan uudenlaisia tilanteita tuli eteen. Jokelan alakoulujen kuudesluokkalaisten siirtyminen yläasteelle vaati suunnittelua. Jokelan koulukeskuksen yläasteelta luotsioppilaat käyvät alakoulussa kertomassa koulustaan. Pelottavaan yläkouluun piti tutustua etukäteen. Koulu

kierrettiin oppilaiden, luotsiopettajien ja kriisityön ammattilaisen kanssa. Myös vanhempainilta kuudesluokkalaisten vanhemmille järjestettiin tapahtumakoulussa. Siellä oli myös poliisin edustaja paikalla kertomassa mitä koulussa oli surmatöiden aikana tapahtunut. Oikean tiedon saaminen ehkäisee todellisuutta rankempien kuvitelmien yleistymisen ja totuutta vailla olevien huhujen liikkumisen. Myös Jokelan alueen alakoulujen Vanhojen tanssit järjestettiin poikkeuksellisesti tapahtumakoulussa. Tilaisuus oli tavanomaista näyttävämpi, sillä tapahtumakoulun oppilaskunta käytti siihen saamiaan lahjoitusvaroja.

Yhteenveto

Kriisitilanteessa organisaation toiminnan heikkoudet, hallinnollisen ketjun aukot ja puutteet tulivat näkyviksi. Kun kunnassa ei toimi viestinnän ammattilaista tai johtajat toimivat toistensa viransijaisina, tuntuu se heti kokonaistoiminnassa. Tuusulan viestinnästä vastaavan toimittajatausta auttoi koko organisaatiota orientoitumaan median tarpeisiin. Koulusurmat osoittivat, että hyvin organisoitu tiedonkulku ylimmältä johdolta lähijohtajille ja työntekijöille sekä takaisin päin oli keskeistä silloin kun ympäristön epävarmuus kasvoi. Kriisin akuuttivaihe edellytti autoritaarista johtajuutta ja valmiussuunnitelmasta kiinni pitämistä. Vaikka valmiussuunnittelussa ei olisi osattu varattua juuri koulusurmien kaltaiseen tilanteeseen, auttoi suunnittelu ja sovitut periaatteet kuten työnjaosta tehdyt ratkaisut tilanteessa selviämässä. Suunnittelu luo selkärangan, josta on hyvä siirtyä kehittämään luovia ratkaisuja.

Kriisitilanteessa lähijohtajan rooliksi voi jäädä työpaikalla valmiudessa oleminen samaan aikaan kun oma henkilökunta ja ylin johto ovat tapahtumapaikalla tekemässä kriisityötä. Kun lähijohtaja seuraa tapahtumaa etäältä, saattaa hän soitella taukoamatta tapahtumapaikalle yrittäessään rakentaa tilannekuvaa, ja samalla häiritä kriisityössä olevien alaistensa työtekoa suuresti. Toisaalta se että lähijohtaja ei kuluta itseään raskaassa kriisityössä ensimmäisen ja kaikkein raskaimman työpäivän aikana mahdollistaa sen, että hän jaksaa työssä silloin kuin muut ovat jo uupuneet.

Parhaiten lähijohtaja tukee akuuttivaiheessa henkilökuntaansa organisoimalla kriisityön siten, että paikalle saapuu lisää henkilökuntaa ja työntekijöille on laadittu työvuorot lepoaikoineen. Intensiivisen akuuttivaiheen aikana työn imu on niin suurta, että henkilökuntaa oli välillä pakotettava pitämään taukoja ja lepäämään. Parhaimmillaan työvuorot pyörivät kahdeksan tunnin sykleissä ja jokaisen vuoron jälkeen oli järjestetty ammatillisesti vedetty purkutilaisuus lopettavan ryhmän parissa. Lisäksi jokaisessa lopettavassa vuorossa oli yksi henkilö määrätty välittämään tapahtumatietoa alkavalle ryhmälle, jotta tieto kulkisi.

Yleisenä tavoitteena voidaan sanoa, että johtaminen tulisi tähdätä siihen että ihmiset säilyttävät työkykynsä akuutin kriisin päivinä, jotta he jaksavat ottaa vastuun kriisin jälkihoidon ajan vaativasta tehtävästä. Edellytys lähijohtajan kyvylle tukea henkilökuntaansa on se, että hänen oma johtajansa hoiti kriisiin liittyvät tehtävänsä. Kriisin ensimmäisinä tunteina ja päivinä jokaisen työpanosta tarvittiin. Lähijohtajan joutuessa toimimaan esimiehensä sijaisena otti hän itselleen vieraan rooliin muutenkin oudossa ja vaikeassa tilanteessa. Vaikka tehtävät olivat esimiehen, puuttui häneltä tämän toimintavaltuudet. Siinä tilanteessa lähiesimiehen omaa tehtäväänsä, ei myöskään henkilökunnan tukemista, tehnyt kukaan.

Järvelin toteaa että traumaattisessa tilanteessa henkilökunnalle järjestetyt kattavat ammattimaiset tukitoimet ja niiden koordinoiminen voidaan nähdä ennen kaikkea hyvänä johtamisena (Järvelin 2011). Kunnan työntekijöitä käsittävä tutkimukseni yhtyy tähän

käsitykseen, mutta samalla johdon vastuuta laajentaen. Toisin kuin poliisit, joita Järvelin on tutkinut, kuntatyöntekijät eivät ole kriisin ammattilaisia, vaan paikallisen moniviranomaistoiminnan ainoat jäsenet, joiden ydintehtäviin kriisin aikainen työ ei kuulu. Tästä johtuen kunnan lähijohtajien johtovastuu laajenee työnjohdollisiin tehtäviin, perushuollosta huolehtimiseen ja työntekijöiden ammatilliseen tukemiseen.

Kriisin akuutti vaiheen aikana lähimies pitää henkilökuntansa ajan tasalla tapahtumista ja on itse saatavilla. Lisäresurssit, työn organisointi ja perusasioista kuten ravinnosta huolehtiminen ovat akuutin kriisin tärkeimmät tukikeinot.

Jälkihoidon ja erityisesti ensimmäisen vuoden aikana henkilöstöä tukee arjen rutiineista kiinni pitäminen. Työssä jaksamisesta huolehtiminen pitkällä tähtäimellä, mahdollisuus säännölliseen konsultointiin ja työohjaus auttoivat vaativissa asiakaskontakteissa työskenteleviä.

Millaisen viestin Tuusulan poikkeustilannejohto olisi tarvinnut pohtiessaan ”mitä tällaisessa tilanteessa pitäisi tehdä”? Noudattaa normaaliolojen työnjakoa lisättynä tarvittavilla lisäresursseilla? Työyhteisöä tuetaan ennakoimalla eli järjestämällä säännöllisiä, usean viranomaisen yhteisiä valmiusharjoituksia sekä päivittämällä valmiussuunnitelmaa. Kriisitilanteessa riittää, kun työskentelevät tekevät omaa ydintehtäväänsä niin hyvin kuin suinkin osaavat. Silloin ihmiset ottavat käyttöönsä kaiken henkilökohtaisen kapasiteettinsa mikä heillä on. Strateginen johto ryhtyy muiden viranomaisten kanssa luomaan toimintastrategiaa, lähijohtaja organisoii lisäresursseja ja tukee työntekijöitään ja työntekijät auttavat uhreja omassa roolissaan. Yhteistä näille kaikille toimijoille on se, että kriisitilanteessa tiedonkulku, tilannekuvan rakentaminen ja viestintä korostuvat. Intensiivinen viestintä on kriisityön edellytys.

Kirjallisuusluettelo

- Järvelin J. (2011) Poliisin turvallisuusjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä. Kolme kouluampumisesimerkkiä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Powley H. E. (2009) Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human relations*, 62, 1289–1325.
- Roux-Dufort, C. (2011) Chaos or Complexity? Searching meaning in the midst of crisis. Paperi konferenssissa Crisis 2: Communicating crisis in an age of complexity, Århus, 6.-8.10.2011.

Kuka oppii ja mitä? – Kriittisiä näkökulmia työssä tapahtuvaan oppimiseen

Otto Pekkarinen

Puolustusvoimat, Hämeen rykmentti

.....

Abstrakti

Työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen on organisaatioiden keskeisimpiä voimavaroja ja tärkeitä hyvinvoinnille jopa kansallisella tasolla. Tästä huolimatta harvat työn kehittämisohjelmat perustuvat tutkimustietoon. Artikkelissa käsitellään työssä oppimista erilaisista tutkimusnäkökulmista ja nostetaan esiin tekijöitä, jotka on huomioitava organisaation henkilöstön osaamista kehitettäessä. Oppiva organisaatio on suosittu teoreettinen viitekehys, joka tarjoaa työkaluja osaamisen johtamiseen ja mahdollistaa osaamisen kehittämisen tukemisen. Kuitenkin organisaatiotasoisessa ajattelussa toimintajärjestelmän orgaaniset osat, ihmiset, unohtuvat helposti. Työssä oppiminen voidaan ymmärtää oppimiseksi, jonka tapahtumakonteksti on työelämä vaikka sitä kuvataan usein ainoastaan informaalina. Työssä oppimista tulisikin tarkastella ihmisten sosiaalisten ja psykologisten oppimisprosessien kautta. Myös erilaisten verkostojen rooli oppimisessa tulisi huomioida. Sosiaalisen oppimisen teoria korostaa työntekijän sosialisatiota ja identiteetin kehittymistä osallistumalla työhön kokeneempien työntekijöiden ohjauksessa. Toisaalta yksilön aktiivinen toiminta on yhtä keskeistä tehokkaalle oppimiselle. Myös tunteiden merkitys oppimiselle unohtuu usein kognitiivista toimintaa korostettaessa. Yleensä oppiminen nähdään tavoiteltavana vaikka näin ei aina ole. Työssä oppimista tapahtuu jatkuvasti, mutta se ei aina ole organisaation tavoitteiden suuntaista.

Avainsanat: oppiva organisaatio, työssä oppiminen, oppimisen metaforat

Johdanto

Nykyään menestyvistä ja tuottavista organisaatioista puhutaan oppivina organisaatioina. Henkilöstön osaaminen nähdään yhtenä nykyaikaisen oppivan organisaation keskeisimpänä voimavarana. Elinikäisen oppimisen ideologian myötä lukuisat erilaiset henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmät organisaatioissa ovat yleistyneet muodollisen koulutusjärjestelmän rinnalla. Tästä kehittämisestä puhutaan nykyään yleisesti henkilöstövoimavarojen hallintana. Työntekijöiden osaamisen jatkuva kehittäminen nähdään tärkeänä hyvinvoinnille jopa kansallisella tasolla (Billett & Pavlova 2005). Tästä huolimatta harvat työn kehittämisohjelmat perustuvat tutkimustietoon (Virkkunen ym. 2001, 5). Lukuisista työssä oppimisen tutkimuksista huolimatta tulokset ovat olleet osittain ristiriitaisia, hämmentäviä ja vaatimattomia (Varila & Rekola 2003, 16–20; Collin 2007, 211).

Oppivalle organisaatiolle usein ominainen asioiden johtamiseen (management) perustuva lähestymistapa oppimiseen osoittautuukin ongelmalliseksi työelämän arkitodellisuutta analysoidessa. Työssä tapahtuva oppiminen on monisäikeinen ilmiö, joka kiinnittyy yksilön kognitiivisiin ja emotionaalisiin valmiuksiin käsitellä saamiensa ärsykeitä ja toisaalta työympäristön merkitykseen oppimismahdollisuuksien tarjoajana. Työssä oppimista voidaan lähestyä useista eri näkökulmista, jolloin kokonaisuutta ymmärtämättömät kehittämispyrkimykset epäonnistuvat helposti.

Artikkelissa analysoidaan työssä tapahtuvaa oppimista kriittisesti ja laaja-alaisesti erilaisista tutkimusnäkökulmista ja pyritään nostamaan esiin tekijöitä ja näkökulmia, jotka on huomioitava organisaation henkilöstön osaamista kehitettäessä. Artikkelin tavoitteena on hahmotella kokonaiskuva työorganisaatiossa tapahtuvista eritasoisista oppimis-prosesseista teoreettisen kirjalliskatsauksen perusteella.

Oppivatko organisaatiot?

Oppiva organisaatio on ollut suosittu viitekehys tarkasteltaessa organisaation menestymistä ja innovatiivisuutta. Useat organisaatiot ovatkin julistautuneet oppiviksi, mutta mitä tämä tarkoittaa käytännössä? Yleisesti oppivaan organisaatioon liitetään termejä kuten joustava, sopeutumiskykyinen ja tiedonhakuun orientoitunut. Oppivan organisaation tunnetuin teoreetikko Peter Senge määrittelee klassikkoteoksessaan "The Fifth Discipline" (1990) oppivan organisaation rakentamisen mahdollistavat viisi oppia eli itsehallinnan, sisäiset toimintaa ohjaavat mallit, yhteisen vision, tiimioppimisen ja systeemiajattelun. Systeemiajattelu on kaikki muut opit yhteen sitova tekijä, jolla tarkoitetaan osatekijöiden hahmottamista suhteessa kokonaisuuteen (1990, 6–9, 12).

Keskeinen ajatus teoriassa on henkilöstöresurssien kehittämisen merkitys organisaation menestystekijänä ja aktiivinen manageriaalinen lähestymistapa osaamisen johtamiseen (Argyris 1999; Marsick & Watkins 2001, 207). 1990-luvusta lähtien henkilöstövoimavarojen johtamisesta on tullut erittäin suosittu ideologia organisaation osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön ja laajemminkin väestön korkea koulutustaso ja osaaminen on nähty jopa yhteiskunnallisesti tärkeäksi. Tällainen lähestyminen oppimiseen ja osaamiseen on herättänyt kritiikkiäkin. Knud Illeris kritisoi voimakkaasti oppivan organisaation käsitettä ja sen myötä yleistynyttä näkemystä työssä oppimisesta asioiden johtamisella ratkaistavana tekijänä. Hänen mukaan oppiminen on yksilöllinen ja psykologinen prosessi, jota pitäisi myös käsitellä sellaisena. Illeris toteaa, että olisi osuvampaa puhua esimerkiksi "tehokkaasti ja laadullisesti kehittyvästä organisaatiosta" tai "organisaatiosta, jossa oppimista edistetään" (Illeris 2003, 169; 2002, 193).

Yrjö Engeström puolestaan tarkastelee oppivaa organisaatiota kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan pohjautuvista lähtökohdista käsin toimintajärjestelmän kautta. Toimintajärjestelmässä laajennetaan perinteistä näkemystä työtoiminnasta ihmisen, työvälineen ja työn kohteen välisenä jännitteenä huomioimalla myös työyhteisö, sen säännöt ja työnjako (vrt. systeemiajattelu). Engeström erottaa kolme organisaation oppimisen tapaa eli ratkaisu-, prosessi- ja järjestelmännovaation. Ratkaisuinnovaatiossa löydetään ratkaisu johonkin toimintajärjestelmän osien väliseen ongelmaan. Prosessi-innovaatiossa on kyse työn kohteen kehitysprosessista työtulokseksi. Järjestelmä-innovaatio puolestaan aiheuttaa koko toimintajärjestelmän uudistumisen (Engeström 2004, 29–30.) Oma erityispainotus Engeströmin teoriassa on historiallinen analyysi, jonka avulla pystyy ymmärtämään asioiden kehityspolkuja ja nykytilaa syvällisemmin (Engeström 2004; 2007).

Teoria tarjoaa työkaluja yksilön toimintaympäristön selkeään jäsentämiseen sekä auttaa ymmärtämään asioiden ja tehtyjen ratkaisujen vaikutuksia. Esimerkin perusteella voidaan myös todeta, että organisaation kehittämisessä voi olla kyse hyvinkin erilaisista oppimistilanteista, minkä vuoksi organisaation oppimista on vaikeata määritellä tarkasti (ks. Watkins & Marsick 2001, 206). Toisaalta Billett (2007, 61) kritisoi toimintajärjestelmää sen pelkistäessä ihmisen koneiston osaksi aivan kun inhimillisellä toiminnalla ei olisi vaikutusta järjestelmän toimintaan. Organisaatiotasoisessa systeemiajattelussa toimintajärjestelmän orgaaniset oppivat osat, ihmiset, unohtuvat helposti. Tarkasteltaessa osaamisen kehittymistä työssä tarkastelunäkökulma pitää ulottaa myös oppimisen sosiaaliseen ja psykologiseen ulottuvuuteen eli Sengen (1990) viiden opin yksilöllistä toimintaa ja tiimioppimista koskeviin oppeihin.

Toinen merkittävä lähestymistapa osaamisen kehittämiseen työelämässä on organisationaalinen oppiminen, jonka juuret alkavat jo 1960-luvulta ja sille on ominaista kriittinen ja analyttinen lähestymistapa organisaatiossa tapahtuvaan oppimiseen (Argyris 1999, 7). Suuntauksen tunnetuin edustaja on Chris Argyris, jonka mukaan oppiva organisaatio on erilaisten praktikkojen kuten yritysconsulttien käyttämä käsite, joka perustuu organisationaalisen oppimisen teoriaan. Teorian edustajat käsittelevät organisaation oppimista hyvinkin erilaisista näkökulmista, mutta Argyris esittää, että organisationaalisen oppimisen keskeinen problematiikka liittyy organisaation työyhteisöjen ja yksilöiden oppimisen huomioimiseen. Kaikki vakavasti otettava organisaation oppimistutkimus kiinnittyy tavalla tai toisella yksilöiden oppimiseen. (Argyris 1999, 7; Marsick & Watkins 2001, 206; Illeris 2002, 194–195; Marsick 2009.) Argyris tarjoaa kaksikehäisen oppimisen teoriaa siltä rakentamisyrittäenä yksilöiden ja organisaatioiden välille. Kaksikehäisen oppimisen avulla yksilöt kykenevät muokkaamaan toimintaansa ohjaavaa käyttöteoriaa, jonka avulla myös organisaation osaaminen kehittyy (ks. Argyris 1999, 68).

Argyrisin teoria kuten oppivan organisaation teoriat tähtäävät oppimisella kuitenkin aina organisaation tuottavuuden parantamiseen eli sinänsä ne eivät ole varsinaisia oppimisteorioita ja niiden näkökulma on poikkeuksetta organisaation intresseissä ja tavoitteissa. Henkilöstön oppiminen nähdään tässä viitekehyksessä ainoastaan keinona organisaation tuottavuuden parantamiseksi. (Illeris 2002, 194; 2004, 89; vrt. Hager 2004.)

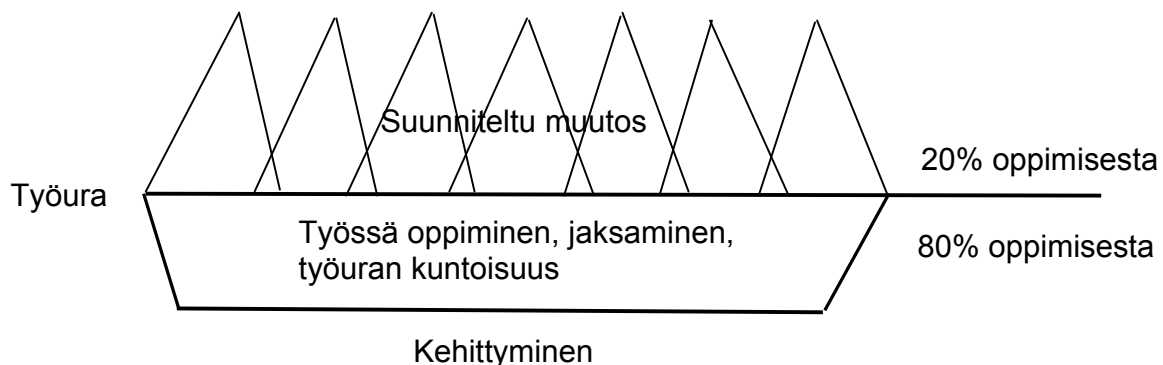
Työssä tapahtuvan oppimisen erityispiirteet

Työssä oppimista on vähätelty koska sillä ei ole muodollisen koulutusjärjestelmän tunnustettua asemaa osaamisen tuottajana. Collin ja Billett (2010, 213; ks. myös Illeris 2004, 15–16) toteavatkin osuvasti, että muodollisen koulutuksen ylivaltainen osaamisen tuottamisessa on ironista ottaen huomioon historian. Ajassa ei tarvitse palata takaisin kuin muutama sata vuotta ja olemme tilanteessa, jossa lähes kaikki oppi työn tekoon saatiin työssä oppimalla kokeneen mestarin ohjauksessa. (Lave & Wenger 1991.) On totta, että työssä oppiminen perustuu usein organisaation tarpeeseen ja sillä ei välttämättä ole vahvaa teoreettista perustaa, mutta sillä on merkittävä rooli työntekijän ammatinhallinnassa ja kehittämisessä (Collin & Billett 2010, 212; Collin 2007, 203).

Työssä oppiminen on ollut 1990-luvulta lähtien suosittu tutkimuskohde. Tästä huolimatta, kuten edellä todettiin, tulokset ovat olleet ristiriitaisia ja hämmentäviä. Yksi syy tähän on se, että yhteiskuntamme koulutusdiskurssissa työssä oppimisesta on paikoitellen muodostunut koulutuspoliittinen ideologia, jolla perustellaan muun muassa koulutusjärjestelmiemme työelämäyhteistyötä ja yleisesti korostetaan työpaikan merkitystä oppimisympäristönä

verrattuna muodolliseen koulutusjärjestelmään (ks. Varila & Rekola 2003, 18–20). Kuitenkin arjen käytännöissä koettu työssä oppiminen ei yleensä sovellu tähän muottiin alkuunkaan (ks. Varila & Rekola 2003). Myös osana ammatillista koulutusta suoritettavan työssäoppimisen sekoittuminen julkisessa keskustelussa työssä tapahtuvaan oppimiseen on varmasti osaltaan hämärtänyt ymmärrystä työssä oppimisesta (ks. Collin 2007, 198). Selkeyden vuoksi todettakoon, että tässä artikkelissa työssä oppimisella erikseen kirjoitettuna tarkoitetaan kaikkea oppimista, joka tapahtuu työtehtävien suorittamisen ohessa. Yleensä tämä oppiminen tapahtuu työpaikalla, mutta erilaisilla työn ulkopuolisilla verkostoilla on siinä usein tärkeä rooli (Collin 2007, 198; Illeris 2004, 29). Kansainvälisellä tasolla eri maiden hyvin erilaiset koulutusjärjestelmät ja tuotantotavat tuottavat hyvinkin erilaisia näkemyksiä työssä oppimisen merkityksestä (Ashton 2004, 21–22).

Seuraavassa tarkastellaan erilaisia työssä oppimiseen liittyviä teoreettisia avauksia, jotka auttavat ymmärtämään työssä tapahtuvan oppimisen luonnetta paremmin. Työuran aikaista oppimista voi määritellä ja tarkastella useista eri lähtökohdista käsin. Voimakkaan henkilöstövoimavarojen kehittämisoikeuden omaava organisaatio saattaa järjestää henkilöstölleen runsaasti täydennyskoulutusta erilaisten opetustilaisuuksien ja kurssien muodossa. Nämä ovat tärkeitä osaamiselle, mutta myös itse työllä on keskeinen rooli autenttisenä oppimisympäristönä. Tämän seurauksena erilaiset työnteon ohessa tapahtuvat henkilöstön kehittämismenetelmät kuten mentorointi ja coaching ovat yleistyneet (ks. Illeris 2004, 108, 111). Työuran aikaista oppimista voidaan havainnollistaa alla olevalla kuviolla.



Kuvio 1. Työuran aikana tapahtuva oppiminen (Varila 2008)

Työuraa kuvaavan keskiviivan yläpuolella on organisaation järjestämät erilaiset täydennyskoulutukset kuten esimerkiksi seminaarit. Ne ovat tarkkaan suunniteltuja ja täsmällisesti suunnattu tiettyyn organisaatiossa koettuun osaamisvajeeseen, jonka vuoksi ne on muotoiltu selkeärajaisiksi ja teräviksi. Juha Varila kutsuu tällaisia organisaation toteuttamia tilaisuuksia suunnitelluiksi muutoksiksi. Tämän lisäksi erilaiset omassa työpaikassa tapahtuvat henkilökohtaisemmat, mutta silti muodolliset ohjaustavat voidaan lukea kuuluvaksi samaan kategoriaan. Tällaiset oppimistapahtumat ovat kuitenkin vain pieni osa työssä tapahtuvaa oppimista. Viivan alapuolella on kuvattu oppiminen, jota tapahtuu osana oman työn tekoa. Tätä luonnehditaan sanalla kehittyminen koska se on usein epämääräistä ja sitä ei osata tarkasti määritellä. Tämä oppiminen kuitenkin vaikuttaa merkittävästi työntekijän ammatilliseen hyvinvointiin, jaksamiseen ja motivaatioon. Merkittävin osa oppimisesta tapahtuu omassa työssä arjen työkäytäntöihin osallistumalla. Karkeasti jopa noin 80

prosenttia työuran aikana tapahtuneesta oppimisesta tapahtuu tällaisen työssä oppimisen avulla. (Varila 2008.)

Työssä oppimista on perinteisesti tarkasteltu informaalina oppimisena eli oppimisena, jota ei voi saada muodollisen koulutusjärjestelmän tarjoamana. Tällöin yleensä viitataan työssä opittavaan hiljaiseen tietoon eli erilaisiin menettelytapoihin, joita ei osata pukea sanoiksi tai joita ei ole kirjattu mihinkään. (Ks. Marsick 2009.) Informaalia oppimista ei kuitenkaan ole onnistuttu määrittelemään riittävän tarkasti ja sen rinnalla käytetään myös käsitteitä kuten nonformaali ja sattumanvarainen oppiminen (Illeris 2004, 80). Työssä opitaan huomaamatta lähes päivittäin pieniä selviytymisen taitoja, joista ei todennäköisesti ole hyötyä muissa konteksteissa. Iso osa työssä oppimisesta tapahtuuakin behaviorististen mekanismien kuten habituaation (tottuminen) ja sensitaation (herkistymisen) kautta. (Varila 2008.) Tutkimuksissa on havaittu, että oppiminen tapahtuu usein työnteon ohessa ja oppimisen tarkkaa syntyhetkeä ei osata määritellä (Billett 2001a, 151; Collin & Billett 2015; Illeris 2004, 26; Marsick 2009). Tämä on luonnollista koska työ ei lähtökohtaisesti ole oppimiseen tarkoitettu ympäristö vaan oppiminen on ennemminkin työprosessien oheistuote. Havainnollistavana esimerkkinä voidaan pitää Engeströmin (2004) kulttuurihistoriallista oppimisteoreettista näkemystä, jonka peruskäsite onkin oppimisen sijaan toiminta.

Toisaalta työssä oppiminen on useasti osoittautunut yllättävän pedagogiseksi ihmisten intentionaalisen toiminnan seurauksena (Billett 2001a, 151–152). Työssä oppimista ei voi pelkistää ainoastaan informaaliksi oppimiseksi. Informaali oppiminen on oma oppimisteoria, joka ei rajoitu työn vaikutuspiiriin vaan sitä tapahtuu joka paikassa esimerkiksi omien harrasteiden yhteydessä. Työssä oppimisen voi siis mieltää yksinkertaisimmillaan oppimiseksi, joka tapahtuu omalla työpaikalla ja työhön liittyvissä verkostoissa. Tällöin työtä voi tarkastella oppimisympäristönä tai oppimistilana (learning space) (Illeris 2002, 175). Oppimisympäristöjä on operationalisoitu lukuisin eri tavoin eli yleistyksen teko on vaikeata. Kaikki työympäristöt tukevat oppimista hieman eri tavoin eli analyysi tulisi suunnata työn oppimiseen vaikuttaviin tekijöihin. Varila ja Rekola (2003, 216) tarjoavat oppimisen rakennusaineiksi yhteiskunnallisia kehystekijöitä, organisaatiotekijöitä, työyhteisöä ja työn luonnetta. Illeris (2004, 31) erottelee vastaavasti työstä teknisorganisatorisen ja sosiaalisen oppimisympäristön. Yrjö Engeströmin toimintajärjestelmä lienee kunnianhimoisin teoria työympäristön jäsentämiseen, joka tarjoaa selkeitä rakennusaineita työtoiminnan ja -ympäristön analyysiin.

Oppimisen metaforat työssä oppimisen jäsentäjinä

Edellä esitettyyn perustuen voidaan todeta, että työssä oppiminen ei eroa muusta oppimisesta mitenkään (Varila & Rekola 2003, 24). Työ toimii vain oppimisen näyttämönä. Näin ollen yleisesti hyväksytyjen oppimisprosessien analysointi tuo lisäarvoa työssä oppimisen luonteen ymmärtämiselle. Toimintaympäristön analyysi selkiyttää oppimiseen vaikuttavat tekijät, mutta on auttamatta vajavainen tapa analysoida itse oppimista (Varila & Rekola 2003, 216). Yksi kokoava tapa hahmottaa oppimista on tarkastella sitä metaforien kautta. Kai Hakkaraisen ja hänen kollegoidensa (Hakkarainen ym. 2004; Paavola & Hakkarainen 2005; vrt. Illeris 2003, 171) muodostaman jaottelun mukaisesti oppimisprosesseja kuvataan kolmen metaforan eli tiedonhankinta-, osallistumis- ja tiedonluomismetaforan avulla.

Oppimista on perinteisesti tarkasteltu kahden metaforan eli tiedonhankinta- ja osallistumismetaforan kautta (Sfard 1998; Hakkarainen & Paavola 2005; vrt. Hager 2004). Kai

Hakkarainen tutkimusryhmineen (Paavola & Hakkarainen 2005; Hakkarainen ym. 2004) erottaa näistä vielä tiedonluomismetaforan, joka kiinnittyy usein nykyaikaiseen teknologiaan liittyvään tietotyöhön. Tämä metafora liittyy organisaation innovatiivisuuteen ja luovuuteen eli muun muassa kykyyn luoda uutta tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995). Luovalle oppimiselle vaikuttaisikin olevan ominaista yhteisöllisyys tai ainakin vahva yhteistyökyky ja verkostoituminen (ks. Hakkarainen & Paavola 2005; Collin & Billett 2010, 218; Tuomi 2002, 105–106). Tämä näkökulma korostaa myös erilaisten tietämysartefaktien merkitystä ihmisen älykkäälle toiminnalle. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki osaaminen ja tieto eivät ole varastoituneena ihmisiin vaan myös esimerkiksi erilaisissa tietojärjestelmissä (ks. esim. Tuomi 2002).

Toinen merkittävä anti, minkä dialogiset oppimisteoriat ovat tuoneet, on organisaatiossa tapahtuvan oppimisen tasoajattelun laajentuminen. Oppimista on perinteisesti ajateltu tapahtuvan organisaatio-, ryhmä- ja yksilötasolla. Verkostonäkökulmasta tarkasteltuna merkittävässä roolissa ovat myös organisaatioiden välinen oppiminen ja oppimistasot läpäisevä verkosto-oppiminen (Toiviainen 2007; Engeström & Kerosuo 2007; Tuomi 2002). Verkosto-oppimisen näkökulmasta oppimistasot syntyvät paikallisesti organisaation eri toimijoiden muokkaamana ja niitä pitää analysoida tapauskohtaisesti (ks. Engeström 2007; Toiviainen 2007).

Verkosto-oppiminen ja erilaiset innovointiin perustuvat menetelmät ovat nykyään suosittuja tapoja tietoyhteiskunnassa tapahtuvan oppimisen analysointiin jopa muiden metaforien kustannuksella. Hakkarainen, Palonen, Paavola ja Lehtinen (2004, 135–136) kuitenkin korostavat, että nykyään yleistyneissä dynaamisissa tietopohjaisissa ammateissa tarvitaan uutta tietoa luovaa oppimista. Muita oppimisen metaforia ei siis pidä unohtaa vaan työssä oppimista analysoitaessa täytyy palata oman työympäristön ominaisuuksiin. Jos työympäristö ei tue verkostoitumista ja on staattinen, tietoa luovalle oppimiselle ei välttämättä ole parhaita mahdollisia kehitysmahdollisuuksia.

Antropologien Jean Lave ja Etienne Wenger (1991) kehittämä käytäntöyhteisö-teoria (Community of Practice) lienee yleisin esimerkki oppimisen osallistumismetaforan teorioista (esim. Billett 2007, 55; Engeström 2007; Fuller ym. 2005). Teoria painottaa epävirallisten yhteisöjen ja sosiaalisten verkostojen merkitystä oppimisessa. Yksilön osaaminen kehittyy kun hän osallistuu kokeneempien työntekijöiden ohjauksessa työntekoon. Tällöin työssä oppimien voidaan nähdä laajemmin ammatillisen identiteetin rakentumisena. Wenger jatkoi teorian kehittelyä ja painotti sen sovellusmahdollisuuksia organisaatioiden tiedon hallinnassa ja osaamisen johtamisessa (Wenger 1998; Wenger, McDermott & Snyder 2002). Teoria on herättänyt suurta kiinnostusta niin akateemisessa maailmassa kuin erilaisten konsulttiyritysten keskuudessa (Hildreth & Kimble 2004; Fuller ym. 2005).

Teorian mukaan toiminta ja oppiminen ovat aina tilannesidonnaisia. Novisiit kehittyvät asiantuntijoiksi osallistumalla aktiivisesti työyhteisönsä toimintaan, jolloin käytäntöyhteisöt sosiaalistavat novisiit vallitseviin toimintakäytänteisiin ja rutineihin. Novisiit oppivat tämän prosessin kuluessa vähitellen työelämän edellyttämää tietotaitoa ja asenteita. (Lave & Wenger 1991, 29). Lave ja Wenger perustavat näkökulmansa mestari–oppipoika-mallin monikulttuurisiin kenttätutkimuksiin, jossa oppipojat oppivat alansa toimiessaan mestareiden apulaisena (1991, 30, 37). Ajatusmallissa näkökulma siirtyy pelkästä yksilön oppimisesta oppimiseen osallistumalla yhteisiin käytäntöihin ja pelkästä kognitiivisten prosessien tarkastelusta sosiaaliseen todellisuuteen. Novisiin rooli on asteittain syvenevä eli he eivät vain osallistu tiettyihin tehtäviin vaan liittyvät osallistumisen kautta sosiaalisen yhteisön täysivaltaiseksi jäseneksi. Tällöin oppiminen on nähtävissä yksilön persoonallisuuden

kokonaisvaltaiseksi kehittymiseksi eli identiteetin rakentumiseksi. (Lave & Wenger 1991, 49–53, 116.) Osallistuminen ymmärretään teoriassa kokonaisvaltaisesti. Mestarin lisäksi noviisi oppii toimiessaan yhdessä myös muiden kentän kokeneiden jäsenten ja noviisien kanssa (Lave & Wenger 1991, 93).

Käytäntöyhteisöteoriaa ja laajemmin sosiokulttuurista oppimisteoriaa on usein kritisoitu siitä, että se unohtaa yksilöt painottaessaan sosiaalisia suhteita (Hager 2004; Fuller ym. 2005; Fuller 2007). Lave ja Wenger ovat usein väärinymmärrettyjä kun kuvitellaan heidän unohtavan yksilön aktiivisen roolin oppimisessa mutta he itse asiassa painottavat, että oppimisprosessien tarkastelu on ulotettava ihmisten päänsisäisten prosessien tarkastelusta sosiaaliin yhteisöihin asti kuitenkin yksilöitä unohtamatta. (Lave & Wenger, 1991, 52–53; Billett 2007, 55.) Teoriassa on pohjimmiltaan kyse yhteisöjen merkityksestä yksilön oppimisprosessille. Kuitenkin Illeris (2003, 170; ks. myös Billett 2007; Fuller ym. 2005; Fuller 2007) kritisoi teoriaa siitä, että se ei huomioi yksilön roolia oppimisessa riittävästi ja se ei näin ollen ole varsinainen oppimisteoria. Sosiaalinen tuki oppimiselle ei yksistään riitä vaan tehokas oppiminen edellyttää myös yksilön aktiivisuutta ja oppimishalukkuutta. Täten yksilöllisillä oppimisteorioilla on keskeinen merkitys työssä tapahtuvan oppimisen ymmärryksen täydentämisessä ja vastaavasti kehittämisessä.

Stephen Billett (2001b) tarkastelee sosiaalista oppimista vastaavasti yksilön näkökulmasta. Hänen teoriassaan keskiössä on ympäristön sosiaaliset tarjoumat (social affordances) ja yksilön kyky hyödyntää näitä tarjoumia omassa toiminnassaan. Billetin teorian voi nähdä yrityksenä rakentaa siltaa kahden metaforan välille. Useasti näitä kahta metaforaa on tarkasteltu dualistisesti ikään kuin toistensa vastaisena vaikka ne pitäisi nähdä ennemminkin toisiaan täydentävinä (Sfard 1998, Billett 2001b). Työn sosiaaliset tarjoumat liittyvät hyvin pitkälti aiemmin esitettyyn analyysiin työn oppimiseen vaikuttavista tekijöistä, mutta teoriassa tarkastelunäkökulma on oppijan.

Oppimisen psykologiset lähtökohdat

Psykologisten oppimisteorioiden peruskäsitteet ovat kokemus ja reflektio. Tavalla tai toisella uudet kohdatut asiat haastavat oppijan aiemmat elämäkokemukset ja pakottaa tämän reflektion avulla työstämään havaitsemaansa uudeksi tiedoksi. (Varila & Rekola 2003.) Tällainen näkemys oppimisesta on vallitsevan oppimisteoreettisen suuntauksen konstruktivismiin mukainen. Kokemus ja reflektio liitetään yleensä puhtaasti kognitiiviseen oppimisajatteluun, jossa näkökulma on ihmisen tiedonkäsittelyn mahdollisuuksissa ja rajoituksissa (esim. Hakkarainen ym. 2004). Näiden käsitteiden määrittelyssä on kuitenkin eroavaisuuksia. Esimerkiksi Varilan (1999, 139) määrittelyn mukaisesti todellinen reflektio on aikaa vievä prosessi, johon liittyy merkittäviä tunnekokemuksia. Ammattikasvatuksellisessa keskustelussa saatetaan yliarvioida ihmisen rationaalisuutta, jolloin hänet voidaan helposti mieltää aktiiviseksi ja itseohjautuvaksi itsensä kehittäjäksi. Tunteilla on kuitenkin merkittävä vaikutus oppimisen laatuun ja suuntautumiseen, jolloin oppimispolkumme ovat harvoin suoraviivaisia. (Varila & Rekola 2003, 218–219; Varila 1999, 140; Collin 2007, 201.)

Illerisin mukaan psykologisessa oppimistutkimuksessa kognitiivisen osa-alueen lisäksi on huomioitava myös psykodynaamiset ja emotionaaliset tekijät, joiden vaikutus oppimiseen on olla erittäin merkittävä (Varila 1999; Illeris 2002; 2004). Ensinnäkin erilaiset psykologiset ja omaan identiteettiin liittyvät usein tiedostamattomat puolustusmekanismit saattavat estää oppimista ja tällaisia mekanismeja saattaa olla äärimmäisen hankalaa korjata. Toiseksi ihmisen emotionaaliset tekijät ohjaavat kognitiivista toimintaa voimakkaasti muun muassa

motivaation ja tunteiden myötä. (Illeris 2004, 57–60; 2002; 228–229; ks. myös Varila 1999, 88.) Varilan mukaan tunteet ovat ammatillisen uusiutumisen ja päämäärähakuisen toiminnan merkittävä voimavara vaikka aikuiskasvatustieteen ihmiskuvaa ja tutkimusta on hallinnut kognitiivinen näkökulma (Varila 1999, 139–140).

2000-luvulla oppimistutkimuksen keskeiseksi käsitteeksi on noussut identiteetti (Billett & Pavlova 2005; Eteläpelto 2007; Varila & Rekola 2003). Puhuttaessa ihmisen ja työn suhteesta on käytetty käsitettä työidentiteetti ja ammattialakohtaisesti tarkentavaa käsitettä ammatillinen identiteetti, joka määrittää omaan elämänhistoriaan pohjautuvaksi käsityksestä itsestään ammatillisena toimijana, mutta siinä on mukana ”tulevaisuuden odotukset suhteessa työhön”. (Eteläpelto 2007, 90.) Ammatillisella identiteetillä on psyykkinen ja sosiaalinen ulottuvuus, joiden kautta ihminen määrittää itseään ja omaa paikkaansa työyhteisössä ja laajemmin yhteiskunnassa (ks. Varila & Rekola 2003; Eteläpelto 2007). Yleensä työssä oppimisen ajatellaan rakentavan ammatillista identiteettiä. Identiteetti-käsitteen käyttö oppimistutkimuksessa yleistyi voimakkaasti oppimisen sosiokulttuurisen suuntauksen myötä. Lave ja Wenger (1991) sekä myöhemmin Wenger (1998) käyttivät identiteettiä osana teoriaansa kuvatessaan noviisin kokonaisvaltaista sosiaalistumista käytäntöyhteisöön. (Eteläpelto 2007, 101.)

Toisaalta Billett ja Pavlova (2005; ks. myös Varila & Rekola 2003, 92) kääntävät artikkelissaan asetelman toisinpäin eli ihmisen persoonaan ja elämänhistoriaan kiinnittynyt identiteetti myös ohjaa heidän valintoja ja suuntautumista työelämässä. Kyse on kaksisuuntaisesta prosessista, joka on hyvä tiedostaa oppimista analysoidessa. Ammatillinen identiteetti on työhön kiinnittynyt osa kokonaisidentiteetistä, mutta työlle hyödyllistä kehittymispotentiaalia löytyy kaikista oppimistiloista kuten esimerkiksi harrasteista. Tällaisella kehittämisellä ei välttämättä ole paljoa merkitystä ammatillisen osaamisen kehittämisessä, mutta elämänhistoria ohjaa yksilöllisellä tavalla tekemään valintoja (Illeris 2004, 40–43). Ideaalitilanteessa työn tarve ja yksilön omat kiinnostuksen kohteet kyetään yhdistämään.

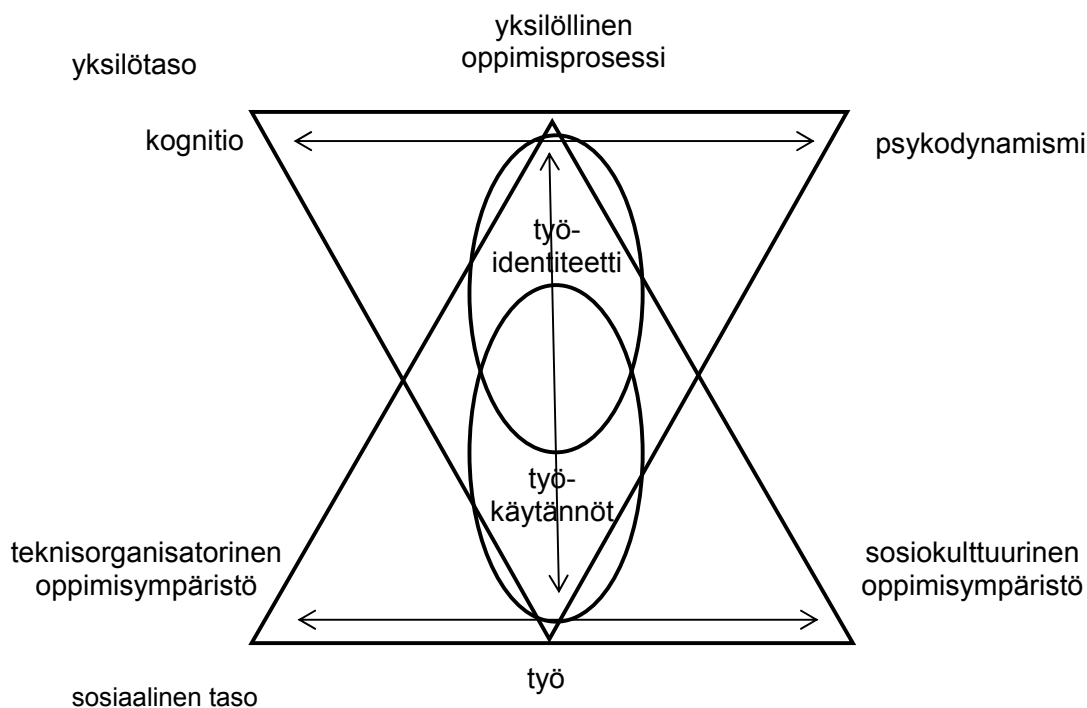
Kokonaiskuva työssä oppimisen kehittämisen välineenä

Tässä artikkelissa on tarkastelu työssä oppimista useista eri näkökulmista pyrkien löytämään ilmiön olennaiset piirteet. Työssä oppimiseen liittyviä perinteisiä näkemyksiä kuten informaalisuutta ja yksilöllisen ja sosiaalisen oppimisen dualismia voidaan kritisoida riittämättömiksi. Keskeisenä havaintona on todettu yksilön ja tämän työympäristön välinen jännite. Yksilöllisellä tasolla vaikuttavia tekijöitä ovat kognitiivisten ja emotionaalisten piirteet, joiden ristipaineessa yksilön identiteetti muodostuu. Toisaalta työympäristöä voidaan tarkastella teknisorganisatorisesta ja sosiaalisesta näkökulmasta, jotka yhdessä muokkaavat työkäytänteitä. Teknisorganisatorisessa näkökulmassa korostuvat muun muassa työn jako ja säännöt. Sosiaalisessa näkökulmassa korostuvat työyhteisön sosiaalisen vuorovaikutuksen laatu ja määrä. Työssä oppimisen tutkimuksessa on siis keskeistä huomioida niin organisaatio- kuin työyhteisötasoiset prosessit yksilön tutkimuksen lisäksi (Marsick 2009, 273). Sitä paitsi oppimisen verkostoteoriat hämärtävät näiden tasojen rajojen selkeyttä ja ylipäättään tarpeellisuutta (Engeström & Kerosuo 2007; Toiviainen 2007).

Vaikuttaisikin siltä, että työssä oppimisen tukemisessa perehdyttämisellä on keskeinen rooli. Onnistuneen perehdytyksen avulla työntekijän psyykkinen kapasiteetti pystytään paremmin suuntaamaan itse työhön. Tällöin työntekijä myös kykenee hyödyntämään työympäristön sosiaalisia tarjoumia paremmin jo pelkästään työympäristön tuntemuksella. Toki kuten aiemmin on Billettiin (2001b) viitaten todettu myös yksilön intentionaalisella toiminnalla,

toimijuudella, on keskeinen merkitys tarjoumien hyödyntämisessä. Tosin Billett toteaa myös, että yksilön vahva toimijuus saattaa myös johtaa tämän eristäytymiseen vaikka työympäristön sosiaaliset tarjoumat ovat vahvoja. Tällöin syynä voi olla esimerkiksi työntekijän omaamat erilaiset arvot. (Billett 2001b, 213–215.) Toisaalta on tärkeää analysoida oman organisaation työympäristöä ja sen työprosesseja, jotta työympäristö on mahdollisimman avoin ja oppimista tukeva (ks. Collin 2007, 211). Tässä analyysityössä organisaation johdolla on keskeinen rooli ja mahdollisuus tukea henkilöstönsä kehittymistä. Ammatillinen täydennyskoulutus on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää on avoimen oppimismyönteisen työympäristön kehittäminen. Yksi tapa tässä on mentorointi, jossa aktiivinen oppimisen tukeminen on ohjauksen keskiössä näkyvämmän kuin esimerkiksi perinteisessä mestari – oppipoika asetelmassa, joka painottuu usein ainoastaan työn tekemiseen. Henkilökohtaisella ohjauksella on tärkeä rooli työntekijöiden omien tarpeiden ja tunteiden huomioimisessa. Huomautettakoon, että ainoastaan yhden henkilön tarjoama aktiivinen perehdytys ja tuki eivät ole riittäviä vaan työntekijöiden kehittymisen tukeminen on koko työyhteisön yhteinen asia.

Illeris (2004, 67) tarkastelee työssä tapahtuvaa oppimista työelämän ja toisaalta yleisesti oppimisen näkökulmasta. Nämä kaksi näkökulmaa yhdistämällä hän on pelkistänyt yksilön ja työympäristön välisen kaksipuolisen prosessin kokonaisuuden omaan työssä oppimisen holistiseen malliinsa (kuvio 2), joka tarjoaa kokonaiskuvan työssä oppimisen kehittämisessä huomioitavista asioista.



Kuvio 2. Holistinen malli työssä oppimisesta (Illeris 2004, 67)

Holistinen malli toimii tässä artikkelissa esitetyjä eri tutkimusnäkökulmia yhdistävänä kokoavana viitekehyksenä. Lopuksi artikkelissa tarkastellaan mahdollisuuksia kehittää työssä oppimista tutkimustietoon perustuen. Tarkastelun runkona käytetään Stephen Billettin

muodostamaa mallia (2001a; 2001b) työssä oppimisen kehittämisestä koska hänen teoriassaan huomioidaan kokonaisvaltaisesti niin yksilölliset ja kuin sosiaaliset oppimisnäkökulmat.

Billett (2001a) tarjoaa ohjattua työssä oppimista (guided learning) keinona työntekijän osaamisen kehittämiseksi. Ajatus on paljon käytetty, mutta Billettin kunnianhimoinen malli perustuu usean vuoden kehittelyyn eri tutkimusprojekteissa (ks. Illeris 2004, 105; Billett 2001b). Billettin teorian taustalla on käsitys oppimisesta osana arjen työkäytäntöjä ja tämän tavoitteellisesta tukemisesta. Tukemisen välineeksi Billett (2001a; 2001b) ehdottaa työssä oppimisen suunnitelmaa (workplace (learning) curriculum), jossa on huomioitu työssä oppimisen organisatoriset ja pedagogiset vaatimukset. Suunnitelma rakentuu seuraavien kokonaisuuksien ympärille (Billett 2001a, 160–161); (i) osallistuminen työhön siirtyen asteittain kohti yhteisön täysivaltaista jäsenyyttä; (ii) pääsy työprosesseihin ja työn lopputulokseen; (iii) suora ohjaus eri työprosessien asiantuntijoilta ja (iv) epäsuora ohjaus muilta työntekijöiltä ja työympäristöltä.

Käytännössä ohjauksella vahvistetaan työpaikan sosiaalisia tarjoumia ja tuetaan yksilön toimijuuden kehittymistä kokeneiden työntekijöiden ohjauksessa. Keskeistä luottamuksellisen ohjaussuhteen syntymiselle on, että työntekijä pystyy itse vaikuttamaan oman ohjaajansa valintaan. Ohjaajan on hyvä olla tunnustettu ammattilainen, mutta yhtä tärkeitä on myös ystävällinen ja tasavertainen suhde. Billett erottaa ohjauksen mentoroinnista ja muista kokeneen työntekijän ohjausmuodoista painottamalla ohjauksen tavoitteellisuutta ja suunnitelmallisuutta. Ohjaaja ei kuitenkaan ole opettaja vaikka tämä antaa tarvittaessa suoraa teknistä ohjausta. Ohjattavan vastuulla on työtehtävien itsenäinen suorittaminen oppaan tukemana, opas ei siis anna valmiita malliratkaisuja vaan tukee ohjattavan oman ajattelun kehittymistä ja työnteon tapojen löytämistä. Ohjaaja siis mahdollistaa ohjattavalle pääsyn täysivaltaisesti työyhteisön tehtäviin ja tukee tehtävien suorittamisessa, mutta ohjattavan vastuulla on suorittaa työ itse. (Illeris 2004, 105–106; Billett 2001b, 213.) Tällainen ohjausmuoto vaikuttaa tehokkaalta, mutta edellyttää pitkää perinpohjaista suunnittelua ja sopivien halukkaiden henkilöiden kartoittamisen ja kouluttamisen. On kuitenkin syytä muistaa, että aiemmat tutkimustulokset eivät ole suoraan siirrettävissä omaan työhön vaan keskeistä on kehittää omia toimivia käytäntöjä.

Siirrettävyyteen liittyen on myös syytä muistaa, että tässä artikkelissa on muodostettu erilaisista teorioista kokonaiskuva paremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Ontologisesti ja epistemologisesti nämä teoriat eivät ole täysin yhteen sovitettavissa vaan ne perustuvat hyvinkin erilaisille käsityksille ihmisen toiminnasta ja tiedon luonteesta. Lisäksi työssä oppimiseen sovelletaan usein muista lähtökohdista syntyneitä teorioita, jotka tavalla tai toisella ovat hyödyllisiä ilmiön paremmaksi ymmärtämiseksi. (ks. esim. Hager 2001; 2004; Bauer ym. 2004.) Työssä oppimisesta vaikuttaisikin olevan vaikeata muodostaa koherenttia kokonaiskuvaa koska se on poikkeuksellisen monialaisen tutkimuksen kohteena ja toisaalta se kiinnittyy ilmiönä myös yhteiskunnan muodolliseen koulutusjärjestelmään ja tuotantotavan organisointiin (ks. Ashton 2004; 21–22).

Teorioiden perusteella on noussut selkeästi esille työssä oppimisen kokonaisvaltaisen ymmärryksen tärkeys organisaation osaamisen kehittämistyölle. Työssä tapahtuvaan oppimiseen on erittäin tärkeitä kiinnittää kaikissa työyhteisöissä huomiota vaikka sen onnistunut täytäntöönpano on usein työlästä ja aikaa vievää. Yleensä aikuiskasvatuksellisessa diskurssissa korostetaan oppimisen tavoiteltavuutta, mutta oppiminen ei aina välttämättä ole myönteistä. Ammatillisen sosialisatioprosessin aikana oppimista tapahtuu joka tapauksessa, mutta sen seurauksena oppija saattaa omaksua

epätoivottaviakin työkäytäntöjä (Illeris 2004, 78; Billett 2001a, 157; Collin 2007, 211; Varila & Rekola 2003, 20;). Oppimista tapahtuu aina, mutta on eri asia onko se organisaation tavoitteiden suuntaista.

Kirjallisuusluettelo

- Argyris, C. (1999) On organizational learning. Malden: Blackwell Publishing.
- Ashton, D. N. (2004) The political economy of workplace learning. Teoksessa H. Rainbird, A. Fuller & A. Munro (toim.) Workplace Learning in Context. London: Routledge.
- Bauer, J., Festner, D., Gruber, H., Harteis, C. & Heid, H. (2004) The effects of epistemological beliefs on workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 16(5), 284–292.
- Billett, S. (2001a) Guided learning at work. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Billett, S. (2001b) Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214.
- Billett, S. (2007) Including the missing subject: Placing the personal within the community. Teoksessa Hughes, J., Jewson, N. & Unwin, L. (toim.) Communities of practice. Critical perspectives. London: Routledge.
- Billett, S. & Pavlova, M. (2005) Learning through working life: Self and individuals' agentic action. *International Journal of Lifelong Education*, 24, 195–211.
- Collin, K. (2007) Työssä oppiminen prosessina ja ohjauksen haasteena. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Collin, K. & Billett, S. (2010) Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOYpro.
- Engeström, Y. (2004) Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. (2007) From communities of practice to mycorrhizae. Teoksessa J. Hughes, N. Jewson & L. Unwin (toim.) Communities of Practice. Critical perspectives. London: Routledge.
- Engeström, Y. & Kerosuo, H. (2007) From workplace learning to inter-organizational learning and back: The contribution of activity theory. *Journal of Workplace Learning*, 19(6), 336–342.
- Eteläpelto, A. (2007) Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Fuller, A. (2007) Critiquing theories of learning and communities of practice. Teoksessa J. Hughes, N. Jewson & L. Unwin (toim.) Communities of Practice. Critical perspectives. London: Routledge.
- Fuller, A., Hodgkinson, H., Hodgkinson, P. & Unwin, L. (2005) Learning as peripheral participation in communities of practice: a reassessment of key concepts in workplace learning. *British Educational Research Journal*, 31(1), 49–68.
- Hager, P. (2001) Finding a good theory of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) Understanding learning at work. London: Routledge.
- Hager, P. (2004) Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning*, 16(1), 22–32.
- Hakkarainen, K., Palonen, T., Paavola, S., & Lehtinen, E. (2004) Communities of networked expertise: Professional and educational perspectives. Amsterdam: Elsevier.

- Hildreth, P. M. & Kimble, C. (toim.) (2004) *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*. London: Idea Group Publishing.
- Illeris, K. (2002) *The Three Dimensions of Learning*. Roskilde: Roskilde University Press.
- Illeris, K. (2003) Workplace learning and learning theory. *Journal of Workplace Learning*, 15(4), 167–178.
- Illeris, K. (2004) *Learning in Working Life*. Roskilde: Roskilde University Press.
- Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Marsick, V. J. (2009) Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. *Journal of Workplace Learning*, 21(4), 265–275.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (2001) *Envisioning new organizations for learning*. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.) *Understanding learning at work*. London: Routledge.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005) The knowledge creation metaphor – An emergent epistemological approach to learning. *Science & Education*, 14, 535–557.
- Sfard, A. (1998) On Two Metaphors for Learning and the Dangers of Choosing Just One. *Educational Researcher*, 27(2), 4–13.
- Senge, P. (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Currency.
- Toiviainen, H. (2007) Inter-organizational learning across levels: An object-oriented approach. *Journal of Workplace Learning*, 9(6), 343–358.
- Tuomi, I. (2002) *Networks of Innovation. Change and Meaning in the Age of the Internet*. New York: Oxford University Press.
- Varila, J. (1999) Tunteet ja aikuisdidaktiikka. Tunteiden aikuisdidaktisen merkityksen teoreettinen ja empiirinen jäljitys. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Varila, J. (2008) Oppiminen työelämässä -opintojakson luentosarjan muistiinpanot. Aikuiskasvatustieteen ja kasvatustieteiden perusopinnot. Helsingin yliopisto 26.1.–2.2.2008.
- Varila, J. & Rekola, H. (2003) Mitä on työssä oppiminen. Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. (2001) *Muutoslaboratorio – uusi tapa oppia ja kehittää työtä*. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja no. 6. Helsinki: Työministeriö).
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Työmarkkinoiden reunamerkintöjä Hylkysyrjältä

Irene Pieviläinen

Itä-Suomen yliopisto

Abstrakti

Tässä artikkelissa kysyn, miten työttömien nuorten aikuisten arki ja toimeentulo rakentuvat itäsuomalaisessa Hylkysyrjässä, heikkojen työmarkkinoiden kaksoisperiferiassa, 2010-luvulla? Tarkastelen hylkysyrjäläisten työttömien elämää kolmen teeman kautta: 1) työttömän suhdetta työhön, 2) syrjäisen asuinalueen mahdollisuusrakenteita ja viranomaiskohtaamisia sekä 3) toimeentulon rakentumista. Artikkelin pohjana oleva tutkimus sijoittuu itäsuomalaiselle syrjäseudulle, ja aineisto koostuu havainnoista sekä kahdeksan työttömän haastatteluista. Tutkimus osoittaa, että syrjäseututyöttömyys on moninaisempi ilmiö kuin perinteiset työttömyysanalyysit antavat ymmärtää. Työttömyydessä ei ole kysymys ainoastaan syrjäytymisestä ja kurjuudesta vaan monessa tapauksessa pikemminkin elämäntavasta ja omanlaisesta kulttuurista, jolla yksilö jäsentää elämäänsä. Kohdattujen hylkysyrjäläisten suhde työhön vaihtelee aktiivisesta työn tavoittelusta enemmän tai vähemmän aktiiviseen työn välttelyyn sekä erilaisiin omiin työmarkkinoihin. Myös työnhakutilanne näyttää vääristyneen ja yhteistyö työvoimaviranomaisten kanssa muodostuneen peliksi, jossa palkintona ei olekaan enää työpaikka vaan erilaiset työttömyysetuudet, joita työttömät tavoittelevat ja työvoima-viranomaiset hallinnoivat.

Avainsanat: syrjäseututyöttömyys, työmarkkinat, palkkatyöyhteiskunta, nuoret aikuiset

Johdanto

Mulle on sanottu yhesti tälle, että ”hyvähän se on olla työttömänä, ja tuota.. saaha ilimasta rahhaa.” Tää tuli niin kun työssä olevalta henkilöltä. Minä sanoin sitte sille työssä olevalle, jotta anna mulle työpaikkas, jotta mie kyllä mielelläni lähen töihin. .. Ei se ollu halukas vaihtamaan sitte...paikkaa. (työtön nainen työttömään suhtautumisesta)

Artikkelissa tarkastellaan harvaanasutun ja heikkojen työmarkkinoiden syrjäseudun nuorten aikuisten ja perheiden elämää työttömyyden paineessa. Kysyn, miten nuoren työttömän arki ja toimeentulo rakentuvat Hylkysyrjässä – työmarkkinoiden ’kaksoisperiferiassa’ – 2010-luvulla? Mistä arjen mielekkyys, koettu hyvinvointi, itsearvostus ja välttämättömistä tarpeista huolehtimiseen tarvittavat resurssit löytyvät olosuhteissa, joissa mahdollisuudet toteuttaa ideaalista työmarkkinakansalaisuutta ovat kapeat? Palkkatyö on yhteiskuntamme keskeinen elämänhallintaa ja aktiivista kansalaisuutta kannatteleva ideaali ja tavoite (mikä tulee hyvin näkyväksi esimerkiksi erilaisissa työttömiä aktivoimaan pyrkivissä hankkeissa), mutta suurelle

osalle työttömistä työllistyminen on kuitenkin käytännössä erilaisten työvoimapolitiittisten tukitoimien varassa. Usein kysymys on kuitenkin pikemminkin vaikeasti työllistävästä alueesta kuin vaikeasti työllistettävistä yksilöistä.

Tämä artikkeli perustuu haastatteluihin ja etnografiseen kenttätööhön, joiden kautta piirretään kuvaa syrjäisen ja heikkojen työmarkkinoiden asuinalueen tarjoamista mahdollisuus-rakenteista työttömille nuorille aikuisille ja heidän perheilleen. Kysyn myös, millainen on työmarkkinoiden ulkopuolelle jääneen nuoren suhde yhteiskuntaan, joka yhä määrittää jäsentensä elämänhallinnan työmarkkinoille osallistumisen kriteerein? Globaali talous ja keskittämispoliittikka tyhjentävät syrjäseutuja niin työpaikoista kuin ihmisistäkin. Mitä on jäänyt jäljelle, ja miltä tämän maan Hylkysyrijen tulevaisuus näyttää?

Matka syrjäseudun työttömyyden arkeen

Tosi huonohan se on (työttömien rahatilanne yleensä). Että mulla on se hyvä jotta ei oo ennee mittään lainoja maksettavana, että se hyvä.. Mut se justtiinsa että soksusta joutuut käymmään hakemassa sitte jotta ku ei rahat riitä elämiseen.. (työtön nainen työttömien taloudellisesta toimeentulosta yleensä)

Globalisaatioprosessien myötä työmarkkinat Suomessa ovat muuttuneet ja paikantuneet ratkaisevalla tavalla. Tuotannolliset työpaikat ovat liukuneet maan rajojen ulkopuolelle, ja tietotyö- sekä palvelualat syntyvät, siirtyvät tai siirretään niin sanottuihin maakunta- tai kasvukeskuksiin. Kasvukeskusten ulkopuolelle on syntynyt työmarkkinallisia tyhjiöitä: kyliä ja haja-asutusalueita, joissa ei ole tarjolla työpaikkoja, mutta joissa yhä asuu työkykyisiä ihmisiä. Valtiontalouden tarkastusviraston (2011) suosituksista huolimatta kaikilla ei ole halua tai valmiuksia liikkua ”notkeiden” työmarkkinoiden perässä (ks. Bauman 2002) – ja onhan jokaisella Suomen kansalaisella perustuslaillinen oikeus valita asuinpaikkansa riippumatta siitä, pystyykö se työllistämään asujansa. Pohjois-Karjalan syrjäkylät ovat konkreettinen ja kristallisoitunut esimerkki paikkakunnista, joihin on syntynyt omanlaisensa ja pysyvät ihmisten arkea ja tulevaisuutta raamittava työttömyyskulttuuri. Tilanne on nyt hyvin toisenlainen kuin 1990-luvun lamavuosina, jolloin voitiin puhua kansallisesta, todennäköisesti ohimenevästä ongelmasta ja hakea ratkaisuja ”kotitekoisin” poliittisin päätösin; nyt 2000-luvulla globaali markkinatalous näyttää tyhjentäneen periferiset työpaikat pysyvästi. Teollisuuden luotettavat ja turvalliset isältä pojalle jatkuneet vakanssit ovat saaneet väistyä jatkuvan epävarmuuden, muutoksen, pätkätöiden ja halvempien tuotantomaiden tieltä.

Artikkelin pohjana olevan tutkimuksen sijoittuminen itäiseen Suomeen nostaa esille työttömyyskulttuuriin liittyvän alueellisen erityisyyden globalisoituneessa uus-kapitalistisessa yhteiskunnassa ja Euroopan Unionin, Suomen ja Pohjois-Karjalan maakunnan reuna-alueella. Ilomantsi maantieteellisesti Pohjois-Karjalan reunimmaisim-pana kuntana ja vielä toistaiseksi itsenäisenä yksikkönä on alueellisesti kiinnostava tarkastelukohde. Kiihtelysvaara ja Eno taas ovat esimerkkeinä kasvukeskukseen (Joensuu) liitetyistä vanhoista kyläkeskuksista. Ne sijaitsevat varsin kaukana uudesta kaupunkikeskuksesta ja ovat joutuneet luopumaan huomattavasta määrästä vähäisiä työpaikkojaan, kun kunnallisia palveluja on keskitetty niin sanotun kantakaupungin alueelle. Nämä syrjäseudun haja-asutusalueet ja kyläkeskukset ovat erityisen vahvasti riippuvaisia Joensuusta kaupunki-instituutiona sekä vähistä yrityksistään. Alueita leimaa erityisesti nuoren väestön muutto kaupunkikeskuksiin opiskelun ja työn perässä. Huomio kohdistuukin niihin nuoriin aikuisiin, jotka jäävät asumaan syrjäiselle kotiseudulle tai muuttavat kenties parempien mahdollisuuksien alueelta pienelle paikkakunnalle mitä todennäköisimmin tietoisena alueen heikommista mahdollisuus-

rakenteista. Mikä näitä nuoria saa jäämään tai vetää monien mahdollisuuksien Hylkysyrjään?

Artikkelissa tarkastellaan niitä työttömyyskulttuurin raamittamia elämisen muotoja, joita itäsuomalainen syrjäseutu tuottaa nuorille aikuisille 2010-luvulla. Miten työttömän arki ja toimeentulo rakentuvat työmarkkinoiden ”kaksoisperiferiassa”, Pohjois-Karjalan reunoilla, jossa palkkatyö alkaa olla enää harvojen etuoikeus? Entä mistä löytyvät arjen mielekkyys, koettu hyvinvointi, itsearvostus ja välttämättömistä tarpeista huolehtimiseen tarvittavat resurssit olosuhteissa, joissa mahdollisuudet toteuttaa ideaalista työmarkkina-kansalaisuutta ovat kapeat? Työttömyyden merkitys korostuu entisestään, kun tarkastellaan nuoria aikuisia, joilla olisi työuraa jäljellä vielä vuosikymmeniä.

Sanomalehti Karjalainen uutisoi rohkaisevasti 29.12.2011 Pohjois-Karjalan työttömyyden olevan nyt alimmalla tasollaan peräti 16 vuoteen (Arppi 2011). Vaikka työttömien työnhakijoiden määrä on vähentynyt myös Enossa kuluneen vuoden aikana, löytyvät tutkimusalueeseeni kuuluvat Eno ja Ilomantsi yhä maakunnan työttömyystilastojen kärkipäästä heti Lieksan jälkeen. Työttömyyden väheneminen näkyy siis kasvu-keskuksissa kuten Joensuun kaupunkialueella, Liperissä ja Kontiolahdella, mutta niiden reuna-alueilla kehitys on verkkaisempaa, jopa päinvastaista, kuten Juuassa ja Nurmeksessa on nyt havaittavissa. (emt.) Lisäksi kunnallisten palvelujen siirtäminen pois vaikkapa ”Suur-Joensuun” kaukaisimmista kaupunginosista (jotka itse asiassa ovat hyvin maaseutumaista seutua) ennustaa syrjäseutujen työpaikkojen vähenevän entisestään. Poliitiikan ja talouden puristuksiin jää jälleen kerran ihminen.

Tutkimuksen toteutus

Mäkin oon kahta eukkoo elättäny elämäni aikana..kahta kokonaista perhettä..ja sit ihmetellään, jotta miks mulla ei oo rahaa. (työtön mies puolison tulojen vaikutuksesta työttömän toimeentuloon)

Hartikainen (Harinen ym. 2011) määrittelee Hylkysyrjän miksi tahansa taloudellisesti vähäväkiseksi alueeksi yhteiskunnassa, joita tämän päivän Suomi on täynnä; taloudellisesti ja kulttuurisesti ”luovutettuja” alueita, jonne päättäjät eivät suuntaa voimavaroja. Hän pitää hylkysyrjäytymisessä keskeisenä toivon menettämistä, ja määrittelee Hylkysyrjän siten myös psyykkiseksi paikaksi ja mielentilaksi, jossa ihminen kokee olevansa sivussa täysivaltaisesta yhteiskunnallisesta ja kulttuurisesta kansalaisuudesta, mielen kylmäksi tilaksi. Se on potentiaalisen luovuttamisen ja taistelun maaperä ja mielentila, jossa etsitään kadonnutta toivoa. Tässä artikkelissa Hylkysyrjä näyttäytyy juuri unohdettuina alueina, joilla on rikas menneisyys, mutta joiden tulevaisuus on vähintäänkin epävarma.

Tutkimusmetodini on elämänkerrallis-etnografinen, ja aineistoni koostuu vapaista keskusteluista, haastatteluista, erään haastateltavan jälkikäteen toimittamasta kirjallisesta lisäselvityksestä sekä pienistä arjen havainnoista. Haastateltavia olen hakenut lumipallo-otannalla. Tässä artikkelissa keskityn kahdeksan hylkysyrjäläisen tarinoihin; Enossa, Ilomantsissa ja Kiihtelysvaarassa asuviin nuoriin aikuisiin (25–42-vuotiaat), joilla on omakohtaista kokemusta syrjäseututyöttömyydestä. Tämän artikkelin Hylkysyrjän nuoret aikuiset ovat osittain syntyperäisiä hylkysyrjäläisiä, osittain taas työn tai perheen perässä syrjäiselle asuinseudulle muuttaneita. Heitä Hylkysyrjään sitovat perhesiteet ja maa – he ovat perineet tai hankkineet tilan, jonka hoidon kokevat velvollisuudekseen ja intohimokseen tai he ovat jääneet enemmän tai vähemmän omasta tahdostaan auttamaan vanhempia

sukulaisiaan. Joukossa on heitä, jotka ovat muuttaneet alueelle työn tai puolison perässä hyvässä uskossa, että työtä löytyy ja riittää jatkossakin, mutta työpaikkojen hävitessä saaneet huomata jääneensä ilman palkkatyötä. Joukossa on myös heitä, jotka eivät ole koskaan osanneet edes kuvitella lähtevänsä pois tietämättä sen kummemmin, mikä heitä alueelle sitoo, sekä heitä, jotka ovat ottaneet tietoisien elämäntapavalinnan ja asettuneet Hylkysyrjään rauhan ja vapauden kaipuussa. Palkkatyön puuttuessa heitä voivat asuinalueelleen sitoa myös perheen ulkopuoliset sosiaaliset verkostot ja harrastukset, kuten metsästys, kalastus, puutarhanhoito ja muu luonnossa liikkuminen.

Tässä artikkelissa tarkastelen hylkysyrjäläisten työttömien elämää kolmen teeman kautta: 1) työttömän suhdetta työhön, 2) syrjäisen asuinalueen mahdollisuusrakenteita ja työttömän viranomaiskohtaamisia sekä 3) työttömän toimeentulon rakentumista.

Syrjäseututyöttömyyden monet kasvot

Minä näin jo siitä untahhiin tässä, tuota, yks päivä..tai yö, yö (naurahten)(...) Sielä oli kymmenittäin uu, no, kymmenen uus naistyöntekijee ja..siinä kun..joku kysy jotta mitenkäs se näin, nin [esimies] vaan sano: Minä jatkoin poikien lomia, ja siellä oli uusia työntekijöitä.. (työttömäksi hiljattain jäänyt mies painajaisestaan)

Siinä missä yhdelle työn menettäminen on tragedia, joka tulee uniin ja pimentää päivän, toinen pyörittää arkeaan huolettomasti ilman työtäkin. Hylkysyrjältä löytyy useammanlaisia työttömyyden alakulttuureja, joissa on omat selviytymisstrategiansa ja elämän sisältöjä määräävät tekijät. Kysymys ei ole ainoastaan kurjuudesta tai työn vieroksunnasta, joista työttömyysanalyysit usein kertovat, vaan syrjäseudun kapeiden työmarkkinoiden kenttä on moninainen. Hylkysyrjällä kohtaamieni nuorten aikuisten suhde työhön vaihtelee passiivisesta työn odottamisesta ja sen välttelystä hyvin aktiiviseen työn hakemiseen ja erilaisiin epävirallisiin töihin, kuten palkattomaan ”kaveriapuun” sekä pimeisiin töihin. Hargie, O'Donnell ja McMullan (2010, 877) liittävät työttömyyden päätekijänä sosiaaliseen eksklusioon. He näkevät tilanteen kehänä, jossa työttömyys johtaa kurjuuteen alentamalla yksilön toimeentuloja, elämisen resursseja sekä heikentämällä mahdollisuuksia sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Työttömyys johtaa sosiaaliseen eksklusioon, joka puolestaan aiheuttaa työttömyyttä. On syntynyt ongelmien kehä, josta pois pääsy on hankalaa; on vieraannuttu perinteisestä palkkatyöstä. Mielikuva passiivisesta ja syrjäytyneestä, työtä vieroksuvasta, kenties päihdeongelmista kärsivästä työttömästä onkin yleinen erityisesti syrjäseutua tarkasteltaessa, mutta kuten eräs haastateltava totesi, vain pieni osa totuutta:

On varmasti olemassa myös työtä vieroksuvia työttömiä, he ovat usein alkoholisoituneita tai muuten sairaita tai sitten heidän ammattiosaamisensa on alalta jossa työ yksinkertaisesti ei ole mieleistä tai on liian raskasta. Nämä ovat kuitenkin hyvin marginaalinen ryhmä. Ei siis pidä missään tapauksessa ryhmitellä edes pitkäaikaistyöttömiä laiskoiksi työtä vieroksuviksi ihmisiksi. (pitkäaikaistyötön, kirjallinen lausuma)

Hylkysyrjäläisten työttömien suhde työhön on jaettavissa kolmeen kategoriaan: 1) enemmän tai vähemmän aktiiviseen työn etsintään ja aktiiviseen itsensä kehittämiseen esimerkiksi uudelleen koulutuksen kautta oman työmarkkina-aseman parantamiseksi; 2) enemmän tai vähemmän aktiiviseen työn välttelyyn sekä 3) omiin työmarkkinoihin. Jako pelkästään aktiivisiin ja passiivisiin työttömiin ei riitä tässä tapauksessa, sillä työttömän aktiivisuus näyttää suuntautuvan yksillä työhön ja toisilla pois työstä.

Työtä työn vuoksi

Koulutuksella on merkitystä, sillä ilman koulutusta ei saa työtä, sen oon huomannut.. Mutta sit jos sulla ei oo kokemusta siltä alalta, nin sit sie et siltikkää saa sitä työtä (nauraa) (työtön nainen koulutuksen ja kokemuksen merkityksestä työllistymisessä)

Moni työtön on valmis uudelleen kouluttautumaan ja ajamaan pitkiäkin matkoja vain saadaakseen työtä, ja tämä tuli esille myös hylkysyrjäläisten työttömien puheissa. Eräskin nainen oli käynyt pitkän tien ammatillisen koulutuksensa eteen töitten ja perheensä ohessa, ja nyt työttömäksi jäätyään hakenut jatkokoulutukseen työ- ja elinkeinotoimiston kautta. Työllistymisen kannalta merkittäväksi koettiin paitsi koulutus myös ennen kaikkea kokemus. Eräs haastateltava näkikin, että mikä tahansa tarjottu työ oli kannattanut ottaa vastaan, sillä se oli saattanut poikia myös pidempiä työsuhteita ammattitaidon ja suhteiden karttumisen myötä.

Myös työmatkan pituuden suhteen oltiin valmiita joustamaan: työtä ei odotettukaan löytyvän omalta pitäjältä, vaan sitä oltiin valmiita hakemaan ja vastaanottamaan myös kauempaa. Jonkinlaisena rajana näyttäytyi useissa kannanotoissa noin tunnin työmatka suuntaansa. Virallinen työssäkäyntialueen raja on 80 km asuinpaikasta (Työ- ja elinkeinotoimisto 2011). Yhdellekään haastateltavista ei kuitenkaan ollut tarjottu työ- ja elinkeinotoimiston kautta työtä niin kaukaa, vaan tarjotut työt olivat sijainneet omalla kylällä tai lähikaupungissa, noin 60 km:n säteellä asuinpaikasta. Itse haetut työpaikat sen sijaan olivat saattaneet sijaita tätä kauempanakin. Työn saamiseksi oltiin halukkaita näkemään vaivaa jopa siinä määrin, että harkittiin muuttamista parempien työmarkkinoiden alueelle.

Työn merkitys haastateltaville vaihteli pelkämästä rahan saamisesta työn kokemiseen tärkeänä itseisarvoisesti sekä työn sosiaalisen merkityksen kautta:

Tavallaan se oma huumori ja se toisenlainen elämä siellä [töissä], nin sitä kaipaa niin kun aina sitte..työttömänä ollessa.. Että joka työpaikalla se on omanlaisessa, mutta tämä viimesin oli se mielluisin.. että siellä ne työkaverit oli niin hyvät jotta.. Joka paikassahan ne on ollu hyvät, mutta tämä viimesin oli niin kun ylivoimasin. (työtön nainen työn merkityksestä elämässään)

Työtä työn välttämiseksi

Haastateltujen hylkysyrjäläisten syyt työn välttämiseksi jakautuvat kahteen linjaan: yhtäältä työtä ei haluttu, jaksettu tai kyetty tekemään; toisaalta työtä haluttiin, mutta sen ei nähty kannattavan taloudellisesti. Syrjäseudulla työn välttäminen koettiin helpoksi, koska työvoimaviranomaisilla ei yksinkertaisesti ole töitä, joihin työttömiä määrätä. Eräs haastateltava totesikin, ettei työvoimatoimisto edes saa määrätä työtöntä töihin ennen kuin työttömyys on jatkunut 500 päivää (jonka jälkeen kunnalle syntyy työllistämisvelvoite):

Viissattooko päivvee se pittää olla työttömänä, jotta niin kun suavat [työ- ja elinkeinotoimisto] työllisttee. (...) Ainakkii sen pari vuotta suapi olla rauhassa, jotta.. eivät heti tyrki töihin. (...) On siinä omat hyvättii puolesa. Ei tarvvi sitte hötkkyilä. (nauraa)(...) Tietysti, onhan se tallouvellisesti VÄHÄ huonompi ajatela vuan..Vua onhan tuota aina ni pärjänä. (pitkäaikaistyötön mies)

Työttömyyden voi sanoa olevan oma valinta, kun henkilö ei toimi aktiivisesti työllistyäkseen, vaikka tekisikin näennäisesti kaiken, mitä työ- ja elinkeinotoimisto vaatii. Oma lukunsa ovat ne työttömät, jotka kokevat, ettei työn vastaanottaminen ole taloudellisesti järkevää tai edes mahdollista. Näissä tapauksissa on laskettu, että perheen kokonaistalous on parempi työttömänä ollessa kuin ainakaan osa-aikaisessa tai matalapalkkaisessa työssä. Eräs haastateltava kritisoiikin voimakkaasti työssä käyvän puolison palkan vaikutusta työttömän puolison etuuksiin:

Mä tiedän monia perheitä, et yksinkertaisesti mä oon kuullut, et jotta okei, kaveri pääsis töihin, mut miks se lähtee töihin? Se saa rahaa esimerkiksi 1500 [€] kuussa.. kun tota..jos se on kotona, ne saa suurin piirtein saman verran..ja silloin kun ne on työttömänä, nin valtio maksaa kaiken. Ja ne tulee jotenkuten toimeen. Sit jos se kaveri menis töihin, ne sais sen 1500 [€], puoliso menettää koko tulonsa ja kaveri elättää koko perheen, ja niillä menee paljon huonommin vielä. .. Mut nyt jos mentäskin sillä periaatteella, että toinen puoliso menee töihin, ni toisen tulot ei puttoo mihkää. Ehkä mihkä vois ainoastaan vaikuttaa ois tää, tää..asumistuki. (työtön mies puolison tulojen vaikutuksesta työttömyyspäivärahaan)

Ongelma muodostuu, kun työtön puoliso menettää Kelan maksaman työmarkkinatuen ja samalla sosiaalitoimiston maksama tuki saattaa jäädä pois. Näin ollen työssä oleva puoliso saa maksaa koko perheen elatuksen. Eräs haastateltava kokikin tämän paitsi taloudellisena loukkuna myös ihmisarvokysymyksenä, kun työtön puoliso jää kokonaan ilman tuloja.

Työtä omilla markkinoilla

Eihän se oo Perloksen jälkeen töissä ollu mittään hakenukkaan, kaikenmoista [pimeitä töitä] kyllä puuhastellu (naurua) (nuori mies kaveristaan, keskustelu)

Haastateltujen hylkysyrjälaisten omat työmarkkinat jakautuvat laillisiin työmarkkinoihin, kuten yrittäjyyteen, sekä laittomiin työmarkkinoihin, kuten erilaisiin ”pimeisiin töihin”. Yrittäjyydessä haastateltavia on houkutellut oma vapaus, usko omalla yrittäjyydellä toimeen tulemiseen ja osittain mahdollisuus starttirahan saamiseen – toisaalta starttiraha koetaan ”niin pieneksi, ettei kukaan sen vuoksi yrittäjäksi ryhtyisi”. Toisille haastatelluille oma yritys oli jäänyt sivutoimiseksi puuhasteluksi varsinaisen palkkatyön ohessa tai varsinaisen palkkatyön puuttuessa; eräälle haastateltavalle yrittäjyyden lopettaminen oli ollut helpotus, kun toiminta oli osoittautunut kannattamattomaksi, eikä yhteiskunta ollut tukenut yrittäjyyttä kuin sen alkuvaiheessa starttirahan muodossa. Yrittäjyys on kuitenkin eräänlainen unelma, joka nousee esille sitä kokeilemattomienkin puheissa ainakin harrasteen roolissa:

Työn merkitys mulla on oikeestaan rahan saanti oikeestaan. Että jos saisin seittämän oikein lotossa, niin mää todennäköisesti pistäsin jonnii näkösen firman pystyyn, mutta jättäsin sen tavallaan harrasteeks. Eli toisin sanoen..esimerkkinä yks kaveri haluaa kaivinkoneyrittäjäksi, se on oma kone ja niin edes päin..todennäkösimmin sanosin sille et pistetään firma pystyyn, mä maksan koneet sulle ja niin edes päin..mä oon mukana siinä harrastamassa mutta tota nin, kaikki on sun vastuulla. (pitkäaikaistyötön mies työn merkityksestä ja yrittäjyydestä)

”Pimeiden töiden” tekemisestä ei mielellään puhuta suoraan, vaan asia käännetään ”kaveriavuksi” tai ”puuhasteluksi”. Kysymys on nykyaikaisesta oravannahkakaupasta, jossa palvelus korvataan toisella palveluksella tai aineellisella hyödykkeellä tai esimerkiksi rahalla.

Tällainen vaihtotalous toimii syrjäseudulla, jossa yhtäältä valvonta on hankalaa, ja toisaalta mahdollisuuksia palvelusten vaihtoon riittää. Nämä ”palvelukset” voivat olla hyvinkin erilaisia: kyydin tarjoamisesta työkoneiden lainaamiseen ja huoltoon, auton remontointiin, lumitöihin, rakentamiseen ja remontointiin, polttopuun tekoon ja lasten kaitsemiseen. Nämä ”palvelukset” voivat myös kerryttää huomattavan osan yksilön taloudellisesta toimeentulosta. Näissä tilanteissa liikkuva raha on yleensä määrältään pienempi kuin mikä se olisi tehtäessä kyseinen työ virallisesti, ja yleisin kommentti näitä ”palveluksia” tekevillä on, että raha ei vaihda näissä omistajaa lainkaan. Asian suhteen onkin oltava tarkkana, sillä erityisesti Työ- ja elinkeinotoimiston, Kelan sekä Verohallinnon suhtautumisen ”pimeisiin töihin” koettiin olevan varsin yksiselitteinen:

Jos työkkäriin kerrotais, että olen käynyt naapurissa talkoohommina vähän haravoimassa, nin ne veis heti..ne rokottaa heti. Talkoot on kielletty. (...) Ne ajattelee sen niin, että koska ne ei pysty todistamaan sitä, että oonko saanu palkkaa vai en, niin ne laskee sen automaattisesti [että palkkaa on maksettu]. Nykysin ei saa enää auttaakaan muita. (työtön mies kaveriavusta)

”Pimeissä töissä” ei ole kysymys ainoastaan maksamatta jätettävistä veroista tai eläkemaksuista. Moni työ jäisi todellisuudessa tekemättä, mikäli teettäminen tapahtuisi virallisesti, sillä työnantajakustannukset nousisivat tällöin huomattavan suuriksi, eikä työn teettämistä koettaisi enää kannattavana. Työntekijälle erityisesti lyhytaikaisen ja pienipalkkaisen työn tekeminen työttömyyskauden keskellä taas tarkoittaisi työttömyysetuuksien pienenemistä työssäoloajalta ja sitä kautta työstä saadun edun ainakin osittaista menetystä. Työnteosta aiheutuvan byrokratian ja pitkien käsittelyaikojen myötä työntekijän taloudellinen asema saattaisi heikentyä merkittävästi. Kuten eräs haastateltava totesikin: ”muutaman päivän tai viikon työrupeaman ottaminen työttömyyskauden keskellä olisi taloudellinen katastrofi; se ei paljoa lohduta, että teoriassa saa muutaman kympin enemmän rahaa, jos sitä rahaa joutuu lopulta odottamaan viikkoja, jopa kuukausia.” Työttömälle ”pimeäkin työ” voi merkitä paitsi taloudellista hyötyä myös ammattitaidon ylläpitämistä ja tärkeää sosiaalista kanssakäymistä – parhaimmassa tapauksessa lopulta virallista työllistymistä.

Rajaseudun rajallisten resurssien työmarkkinapeli

Must tuntuu, kun mä tänne muutin, et nää (työvoimaviranomaiset) aattelee, et mä muutin tänne sen takii et mun ei tartte mennä töihin. .. Must tuntuu ihan siltä. .. Et mä muutin tänne sen takii et tääl on huono työllistymistilanne, et mä tulín tänne sen takii. .. Ne ei ymmärrä, et mä muutin tänne sen takii, mikä mul on tällä hetkellä perhetilanne. (pitkäaikaistyötön mies työ- ja elinkeinotoimiston suhtautumisesta itseensä)

Vaikka Hylkysyrjän tarjoamat työllistymisresurssit ovat rajalliset, työnhakijalta odotetaan huomattavaa aktiivisuutta työllistymisensä eteen. Haastattelemieni hylkysyrjäläisten näkökulmasta perinteisesti työn tarjoajana pidetyn työ- ja elinkeinotoimistonkin (entinen työvoimatoimisto) käytännön rooli on muuttunut työtä jakavasta instituutiosta työn hakuun ohjaavaksi ja työttömyysetuuksia sekä tukitöitä hallinnoivaksi tahoksi, jonne on kirjauduttava työnhakijaksi, mutta josta ei töitä tarvitse odottaa:

Olen ollut vuoden työttömänä työnhakijana. Tuona aikana työvoimatoimisto ei ole kertaakaan tarjonnut minulle työpaikkaa haettavaksi. Kerran ne suositteli työnhakukurssia. (työtön nainen kokemuksistaan työ- ja elinkeinotoimistossa)

Haastateltavat ovat kokeneet, että työvoimaviranomainen olettaa, että vastaanotolle tullut asiakas ei halua todellisuudessa työtä vaan ainoastaan etuuksia. Erään haastateltavan mukaan tämä viranomaisten ennakko-odotus työtöntä kohtaan johtuu asuinpaikkakunnan huonosta maineesta, joka taas näyttää johtavan siihen, ettei paikkakunnan työttömiä edes yritetä työllistää:

[Asuinpaikka] on saanu huonon mainneen siitä, et tänne yhtteen aikaan tuli näitä laitapuolenkulkijoita aika paljon, kun oli niin hyvät sosiaaliedut saivat [paikkakunnalla]. Ainakkii sillen yhtteen aikaan oli semmonen maine täällä. (...) Tännehän oli yhtteen aikaan oikein muuttobuumi. (..) Puhuvat tuolla muilla paikkakunnilla, jotta [kyseiseen kuntaan] kannattaa muuttaa, että siellä saapi sosiaalitoimistosta heleposti rahhaa. (työtön nainen kysymykseen, miksi työ- ja elinkeinotoimistossa ei uskota työttömän halukkuuteen työllistyä)

Eräs haastateltava oli kokenut työ- ja elinkeinotoimistossa asioidessaan suoranaista kehottamista työn välttelyyn. Työhön menemisen sijaan asiakasta oli kannustettu hakeutumaan työ- ja elinkeinotoimiston järjestämille atk- ja työnhakukursseille:

”Mutta ajattelehan, jos sinä lähtisit tänne kurssille, niin sitten sinun ei tarvitsisi lähteä töihin. Jotta kävisit vain tämän kursin ja alkaisit sitten rauhassa katselemaan, josko jotain töitä löytyisi.” (työvoimaviranomainen työttömälle miehelle, keskustelu)

Työ- ja elinkeinotoimistossa kohdattu suoranaisten lannistaminen omia työllistymisyrityksiä kohtaan on kohdistunut paitsi omiin työllistymispyrkimyksiin myös oman yritystoiminnan aloittamiseen:

”Ei tässä ole mitään järkeä. Et sinä tällä ihteäsi elättäisi. Ei tämmöisiin mitään starttirahoja myönnetä.” (nuori mies työvoimatoimiston suhtautumisesta starttirahahakemukseensa traktoriurakoitsijaksi ryhtyessään)

Erityisesti pitkäaikaistyöttömien työmarkkina-aseman parantamiseksi on olemassa erilaisia tukitoimia, kuten työnantajalle maksettava palkkatuki (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010). Tämä asettaa kuitenkin työnhakijat eriarvoiseen asemaan, kuten eräs nuori nainen sai todeta työvoimaviranomaisen puheilla:

”Sinä olet huono hakija tähän työhön, kun sinusta ei makseta mitään tukea. Ei sinun kannata tätä työtä hakea.” (työvoimaviranomainen naiselle, joka oli itse tullut ilmoittamaan halukkuutensa hakea kuulemaansa työpaikkaa, sivusta seuranneen kertomus)

Palkkatuelle on määritelty ehdot, mutta viime kädessä sen myöntäminen on paikallisen työvoimaviranomaisen harkinnan varassa. Erikoista onkin, kuinka työnhakijalta aktiivista kansalaisuutta vaativa työvoimaviranomainen ei tuekaan tuota omaa aktiivisuutta, vaikka sillä voisi olla resursseja auttaa asiakasta eteenpäin. Useampikin haastateltava kertoi, kuinka paikallinen työ- ja elinkeinotoimisto on ainakin yrittänyt estää työllistymisen. Erään naisen kohdalla kuitenkin apu työllistymiseen oli löytynyt lopulta toisen työ- ja elinkeinotoimiston

kautta, joka oli ”määrännyt” paikallisen työ- ja elinkeinotoimiston myöntämään hänelle työllistymistukea:

Mie olin työllistymistuella ollu ensin töissä, ja sitten mie mänin siihen [työllistymis] projektiin mukkaan, ja siellä sitte tuli työpaikka..että tuota.. tämmöseen oisivat vailla työntekijää..ja mulla täytyy ne ehot..ja siinä oli kato työllistämistukityöntekijää hakivat nimen ommaan..ja mulla täytyy ne ehot, että miusta pysty saamaan sitä työllistämistukkee..nin tää [asuinpaikan] työvoimatoimisto kokkeili kaikkesa, jotta minä en pääsis siihen työpaikkaan. .. Ne oli sitä mieltä, jotta miule ei voija sitä tukkee makssaa, että kun minä oon vastattain ollu töissä, nin, muista, montako kuukautta siinä oli.. Mut sitte lopulta ne usko, kun Joinsuusta tuli niile käsky, että, tuota..ne pystyy työllistämään (naurahtaa)...Mutta tää [asuinpaikan] työvoimatoimisto teki tosijaan kaikkesa, jotta mie en ois päässy. (työtön nainen edellisestä työllistymisestään)

Haastatteluissa viranomaiskohtaaminen näyttäytyy työnhakijan ja työvoimaviranomaisen välisenä pelinä, jossa työnhakija tekee työvoimaviranomaisen vaatiman pakollisen (uusii määräajoin työnhakunsa ja hakee ilmoitettuihin työpaikkoihin ja koulutuksiin) työnhakunsa eteen ja yrittää näyttää aktiiviselta, kun taas työvoimaviranomainen täyttää oman roolinsa (kirjaa ja päivittää työnhakijan tiedot, pitää yllä rekistereitä työnhakijoista ja työpaikoista sekä ohjaa työnhakijoita koulutuksiin) osoittaen samalla uskovansa työnhakijan aktiivisuuteen. Käytännössä työvoimaviranomaisen odottama aktiivisuus ei kuitenkaan ole se, joka ratkaisee mahdollisen työllistymisen, vaan tämä aktiivisuus kohdistuu ainoastaan työvoimaviranomaisen tyytyväisenä pitämiseen ja toimeentulon turvaamiseen (päivärahan ja muiden etuuksien saamiseen ja säilyttämiseen) – todellisuudessa työllistymisen koetaan tapahtuvan pääasiallisesti tämän pelin ulkopuolella ilman työvoimaviranomaisen osallisuutta. Todellista ei koeta olevan työvoimaviranomaisten uskomisen työnhakijoiden aktiivisuuteenkaan. Tästä poikkeavat kokemukset liittyvät hylkysyrjäläisten haastatteluissa lähinnä tukitöihin ja oppisopimuskoulutukseen.

Käänteisesti työttömät voivat olla hyvinkin aktiivisia, vaikkei se välttämättä näy työvoimaviranomaisten tilastoissa. Perinteisemmän kuvan työvoimaviranomaisten roolista työllistämässä antoi nuori mies, jonka mukaan ”työkkäri suorastaan häiritsee bisneksiä määräämällä välillä töihin; että tekemistä riittäisi, kun vain joutaisi aina tekemään”. Tällöin mainittu työttömyyspeli kääntyykin muotoon, jossa työnhakija koettaa näyttää olevansa aktiivinen saadakseen työttömille oikeutetut tuet, mutta kuitenkin niin, että epäonnistuisi työnhaussa saadakseen olla rauhassa virallisilta työllistämistoimenpiteiltä voidakseen hoitaa ”omia bisneksiä” tai kuten eräs mies, ettei tarvitsisi lähteä töihin:

Sanoin niile [työnantajalle], jotta mie nyt tuln kun miärättiin [työvoimatoimistosta]..mutta jotta mittään en tie.. jotta kirjottakkee vua [työvoimatoimistoon] semmone lappu, jotta ei tästä oo tekijäks.. (pitkäaikaistyötön työhön määräämisestä)

Yksi osa tätä työmarkkinapeliä on tilastopeli, jossa koulutukseen ohjaamisella siivotaan työttömyystilastoja. Haastateltavat kokivatkin, ettei moninaisten työllistymis- ja valmennuskurssien taustalla olekaan pyrkimys työttömän työmarkkina-aseman tai elämänhallinnan parantamiseen vaan kysymys on pikemmin numeroista tilastoissa:

Se oli ihan huuhaakurssi. Mun mielestä nää valmentavat kurssit pitäsi jättää kokonaan pois, et niillä vaan kaunistellaan tilastoja. .. Työkkäri saa henkilön pois työttömän statuksesta. Sillä selvä. (pitkäaikaistyötön valmentavista kursseista)

Toimeentulon rakentaminen työttömänä

Kelasta saa, minkä saa, ja tota Kelaakin pitää kusettaa, jotta sen saa. (pitkäaikaistyötön mies toimeentulonsa rakentumisesta)

Kun toimeentuloa jäsentävä palkka puuttuu, on keksittävä muita keinoja itsensä ja perheensä elättämiseksi. Haastattelemani hylkysyrjäläiset kokivat toimeentulonsa työttömänä ollessaan pääasiallisesti hyväksi, kunhan yllättäviä menoja ei ilmaantunut.

Työttömällä on oikeus ammattiliiton tai Kelan maksamaan peruspäivärahaan, mikäli hän on 17–64-vuotias, asuu Suomessa ja on työkykyinen ja työmarkkinoiden käytettävissä; hakee koko-aikatyötä eikä hänelle ole voitu osoittaa työtä eikä koulutusta ja täyttää vakuutettuna työssäoloehdon⁵¹. Henkilö, joka ei täytä työssäoloehto, on Kelan maksaman työmarkkinatuen piirissä. Työmarkkinatuen kesto ei ole rajoitettu, mutta se on tarveharkintainen, eli siihen vaikuttavat omien tulojen lisäksi samassa taloudessa asuvien puolison tai vanhempien tulot sekä huollettavien alaikäisten lasten määrä. (Kela 2011, 2–4) Vuonna 2012 työmarkkinatuki ja peruspäiväraha ovat 31,36 €/pv ilman korotuksia ja vähennyksiä, ja niitä maksetaan viideltä päivältä viikossa. Ammattiliittoon kuulumisen kuitenkin kannattaa, sillä se korottaa saatua työttömyyspäivärahaa. Eräs mies kokikin tulewansa ansiopäivärahalla toimeen hyvin:

Sit, kun laskkoo silleesti, jotta palakan ja tämän liiton rahan erotuksen, ja sitten tuota, mitä mäännöö polttoainneeseen ja ylimääräseen evvässeen, kun töissä käy..nin ei siinä hyvin paljo tappiolle jää. (lomautettu mies palkan ja ansiosidonnaisen päivärahan erosta)

Myös eräs nainen tunsu pärjääwänsä kohtalaisen hyvin ammattiliiton päivärahalla ollessaan. Hän oli kuitenkin kokenut myös vaikeampia aikoja, kun eteen oli tullut yllättäviä menoja, joihin ei ollut pystynyt varautumaan etukäteen:

Kun kahen kuun polttopuut piti makssaa, ja vielä kun pesukone hajosi sammaan aikaan, ja mie mänin vielä vakkuutusyhtijöö vaihtamaan vähän ennen (naurahtaa)..ja sitte ku ne pölähti kaikki laskut yhtä aikkoo uuvesta yhtiöstä makssuun.. niin siinä oli tiukkoo sillon, jotta piti tosissaan laskkee, jotta mihinkä käyttää...lapsilekkii sanoin, jotta nyt ei tipu viikkorahhaa eikä mittään.. (työtön nainen perheensä toimeentulosta ansiopäivärahalla ollessaan)

Toisinaan rahat ovatkin tiukassa. Haastattelemieni hylkysyrjäläisten perheissä oli myös saatu laskea tarkkaan menoja, ja vähemmän välttämättömistä menoista oli jouduttu tinkimään ajoittain huonon rahatilanteen takia:

⁵¹ Työttömän on pitänyt ennen työttömyytensä alkua olla palkkatyössä vähintään 34 viikkoa työttömyyttä edeltäneiden 28 kuukauden aikana. Tällöin työaika on ollut vähintään 18 tuntia viikossa ja koko-aikatyön palkka on ollut alan työehtosopimuksen mukainen, tai jos työehtosopimusta ei ole, vähintään 1103 €/kk. (Kela 2011, 2–4)

Vuokra pois, ni 400 (€) riittää kahele hengele kuussa..vuokra pois, nin sillä mä pärjäsin (lapsen) kanssa. Tosin mä sain olla soskun luukulla vähän välii. Sekin oli tosissaan tiukkaa. (...) Se oli sen verran tiukkaa, että tiettyi tuottei ei saanu ostaa. ET OTA SITÄ KIPPARIKALLE-JUUSTOO! (nauraa).. Niin, piti kaupasta ehtii kaikkein halvinta ja.. piti mietti et mikä on halppaa syömistä (nauraa) (pitkäaikaistyötön mies perheensä toimeentulosta)

Tukien saamiseksi voi joutua myös näkemään erityistä vaivaa. Ei ole tavatonta, että Kelan etuuksia saadakseen perheiden on asuttava näennäisesti erillään, vaikka käytännössä koko perhe asuisikin yhdessä, sillä samassa taloudessa virallisesti asuessaan perhe menettäisi suuren osan tuloistaan:

Me maksetaan 200 € kuussa kämpästä, joka on tyhjillään. Sielon huonekalut ja sähköä kuluu. Sielä ei ketään asu. (...) Yksinkertaisesti..jos me asuttas virallisesti saman katon alla nin nii.. meil ois pal huonommin. (...) Yks mikä on oikeesti hirvu paljon vaikuttaa kansanterveyteen..ja kansantalouteen..ja kaikkeen muuhun, ni on tää..puolison tulojen vaikutus Kelan päivärahaan, näihin..toimeentuloon, mitä saadaan Kelalta. (..) Sitä ei välttämättä sais mitään, vaikka onkin työtön.. (...) Toi kämppä on kuitenkin iso rasite silleensä että mua välil sapettaa lähtee postia hakeen, kun posti pitää laittaa sinne sit. .. Jotta ei kukaan täällä vaan tajua sitten sitä. .. Kyllähän kaikki täällä tietää.. mutta että kylällä. Että niin kun Kelassahan ne ei tiedä. (työtön mies puolison tulojen vaikutuksesta)

Haastateltava ihmettelikin, miksi yhteiskunta tukee ja käytännössä myös pakottaa perheitä erilleen sen sijaan, että kannustaisi perheitä asumaan yhdessä:

Sit yks mikä aiheuttaa negatiivisesti nyky-yhteiskuntaan on tää yksinhuoltajakorotus. Se ei oo kovin kummonen, mutta kuiteski sen verran iso, että jos sä asut yksin vielä, sä saat siitä rahaa..kaikki maksetaan sulle ja niin ees päin.. ja sen lisäksi yksinhuoltajakorotus siihen lisää ja niin ees päin..(..) Kun sä asut yksin, sä saat enemmän rahaa. Miksei pitä olla semmosta, että koitetaan saada ihmiset asumaan yhdessä? (työtön mies yhteiskunnan tukien suuntaamisesta)

Yhdessä eläminen ja puolison tulot vaikuttavat kielteisesti esimerkiksi Kelan maksamiin työmarkkinatukeen, perhe-eläkkeeseen ja yksinhuoltajakorotukseen.

Osa haastatelluista hylkysyrjäläisistäkin oli kohottanut toimeentuloaan laillisesti kuten keräämällä ja myymällä marjoja tai sieniä. Myös mieltä virkistävä harrastustoiminta kuten metsästys, kalastus ja käsityöt tai esimerkiksi vapaapalokuntatoiminta saattoivat tuottaa pieniä lisätuloja, niitten tuottamasta sosiaalisesta annista puhumattakaan. Esille haastatteluissa myös nousi tieto siitä, että työttömät harjoittavat myös ”pimeitä töitä” tai rajan tuntumassa yleisesti tiedostettua ”trokaamista” (esimerkiksi polttoaineen, tupakan tai alkoholin tuomista Venäjältä ja sen myymistä) – joskaan kukaan haastateltavista ei itse tunnustanut näitä harrastavansa. Oma toimeentulon muotonsa Hylkysyrjässä on myös vanhempien tukema eläminen, joka näkyy ”peräkamariipoikuutena” tai esimerkiksi vanhempien lapsilleen tarjoamana ruokana. Osa totuutta on sekin, että syrjäisen seudun kulutusmahdollisuudet ovat pienemmät kuin kaupunkialueilla tai taajamissakaan, ja näin ollen myös mahdollisuus tulla toimeen pienemmällä rahamäärällä on parempi.

Pohdinta

Kyllä sitä mieluummin töissä ois. Siis yksinkertaisesti, helpommin saa rahaa [palkkatyöstä] kun työttömänä. (työtön mies toimeentulosta)

Puhe työllisyyden paranemisesta kertoo vain kasvukeskusten tilanteesta; samaan aikaan reuna-alueet, kuten tässä artikkelissa tarkasteltu Hylkysyrjä, ovat työmarkkinoiden polarisaation ja työn ja työvoiman epätasapainon mustaa aluetta (Työministeriö 2007; Järvinen & Leveälähti 2009; Taimio 2004). Työttömyysanalyyseissä on havaittu, että työttömyys on muuttunut uudella tavalla pysyväksi, ja että suurelle osalle työttömistä työllistyminen on käytännössä erilaisten työvoimapolitiittisten tukitoimien varassa (Alatalo ym. 2010, 8–9; Työ- ja elinkeinoministeriö 2011). Tämän havainnon osoittavat myös kohtaamani hylkysyrjäläiset. Perinteisestä palkkatyöyhteiskunnasta on siirrytty kohti joustavaa ja yksilökeskeistä mallia, jossa työ on yhtäältä tärkeä ja perinteinen yksilön elämän merkitystekijä, mutta toisaalta yksilö on vieraantunut tai vieraannutettu palkkatyöstä. Samalla niin sanotun normaalin työn muoto on käynyt suorastaan harvinaiseksi. (Boltanski & Chiapello 2007, 224–226; Bauman 2002)

Työttömyys on yksittäiselle ihmiselle aina haaste. Erityisesti nuori aikuinen, joka jo työuransa alkuvaiheessa jää työmarkkinoiden ulkopuolelle, on todellisessa vaarassa syrjäytyä yhteiskunnasta ja työstä. Tilanteen hankaluus korostuu vaikeasti työllistävällä syrjäseudulla, jossa konkreettiset työllistymismahdollisuudet ovat harvassa, ja jossa kouluttautumisestakaan ei näytä olevan apua. Työttömyyden voi sanoa myös periytyvän, kun nuoret jatkavat ylisukupolvisen kouluttamattomuuden ja työttömyyden perinnettä, jota on pitänyt yllä ja laventanut työ- ja koulutusmahdollisuuksien siirtyminen yhä kiivaammassa tahdissa sekä Etelä-Suomen että maakunnan kasvukeskuksiin (Harinen ym. 2011). Puheet työurien pidentämisestä jäävät varsin teoreettiselle tasolle alueella, jossa yksilön työura ei pääse kunnolla edes alkuun.

Tässä artikkelissa olen tarkastellut syrjäseututyöttömyyttä ensinnäkin työttömän suhteesta työhön, toisaalta syrjäseudun mahdollisuusrakenteiden ja viranomaiskohtaamisten kautta sekä kolmanneksi taloudellisen toimeentulon näkökulmasta. Kohtaamani hylkysyrjäläiset osoittavat, että perinteinen tapa tarkastella työttömyyttä kurjuuden ja toivottomuuden näkökulmista tarjoaa vain osan totuudesta, ja että tämän maan Hylkysyrjissä elää ihmisiä, joille työttömyys on elämäntapa ja omanlaisensa kulttuuri, jonka kautta jäsentää elämää. Kiinnostavia ovat myös työttömien viranomaiskohtaamiset ja se peli, jota työttömät ja työvoimaviranomaiset käyvät keskenään kapeiden työmarkkinoiden alueella.

Tarinat työttömien hylkysyrjäläisten taustalla ovat moninaisia. On heitä, jotka ovat muuttaneet Hylkysyrjään puolison perässä, eivätkä ole kysyneetkään siellä itse työllistymään; toiset eivät ole koskaan uskaltaneet lähteä pois – ehkä Hylkysyrjä on ollut heille turvapaikka vallitsevan yhteiskunnan pakottavasta rytmistä. Toiset ovat tulleet tai jääneet Hylkysyrjään töiden vuoksi, mutta ovatkin saaneet huomata jääneensä maaseudun autioitumisen, globalisaation ja keskittämiskulttuurin jalkoihin työpaikkojensa kadotessa. Näitä vasta työuransa alkuvaiheessa olevia aikuisia yhdistää yhteiskunnan painostus aktiiviseen kansalaisuuteen sekä toisaalta asuinympäristönsä resurssien köyhyys. Yhteiskunta tarjoaa heille kohtalaisen toimeentulon, mutta ei kansalaiselta odottamaansa palkkatyötä. Heillä on vapaa-aikaa, mutta heikko taloudellinen tilanne ja alueellisten resurssien köyhyys rajoittavat tuon vapaa-ajan käyttämistä (ks. Poutanen 2000, 69). Hylkysyrjän nuoret aikuiset ovat tilanteessa, jossa heidän on ratkaistava, jäävätkö he pitämään syrjäseutua pystyssä mahdollisuuksien karatessa keskuksiin vai luovuttavatko he. Mutta miten silloin käy Hylkysyrjän?

Kyy, kyllä se nyt todennäköisesti on, jotta pittää pois lähteä. .. Kyllä se nyt on se todennäkösin vaihtoehto. (Irtisanottu nuori muuttosuunnitelmistaan kysyttäessä aikooko hän ilmoittautua paikalliseen työvoimatoimistoon työnhakuun)

Kirjallisuusluettelo

- Alatalo, J., Nio, I. & Tuomaala, M. (2010) Työ- ja elinkeinoministeriön lyhyen aikavälin työmarkkinaennuste/ syksy 2010, TEM-analyysyjä 25/2010, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö
- Arppi, H. (2011) Työttömiä vähiten 16 vuoteen. Karjalainen 29.12.2011, [online]. <URL: http://www.karjalainen.fi/Karjalainen/Uutiset_Talous/pitk%C3%A4aikaisty%C3%B6tt%C3%B6mi%C3%A4_entist%C3%A4_v%C3%A4hemm%C3%A4n_pohjoiskarjalassa_3933244.html. Luettu 29.12.2011
- Bauman, Z. (2002) Notkea moderni. Tampere: Vastapaino
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2007) The New Spirit of Capitalism, Lontoo: Verso
- Hargie, O., O'Donnell, A. & McMullan, C. (2010) Constructions of Social Exclusion Among Young People From Interface Areas of Northern Ireland. Youth & Society, 43(3), 873–899. [online]. <URL: <http://yas.sagepub.com/content/43/3/873>.
- Harinen, P.I., Möttönen, S., Hurmalainen, L., Kuronen, M., Hartikainen, E., Halonen, T., Joro, T. & Pieviläinen, I. (2011) Tervetuloa Hylkysyrjään, tutkimussuunnitelma (julkaisematon)
- Järvinen, J. & Leveälähti, S. (2009) Työvoiman poistuma vuosina 2007–2005, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Alueiden kehittäminen 62/2009, Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö
- Kela (2011) Työttömyys. Työttömyysajan tuet. Lyhyesti ja selkeästi. 2011. [online]. <URL: <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/190701134121EH?OpenDocument>. Luettu 1.1.2011)
- Poutanen, V. (2000) Elämänhallintaa ilman työtä, Tutkimus pitkäaikaistyöttömyyden seurauksista ja niiden hallinnasta Suomussalmella. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 84, Kuopio: Kuopion yliopisto
- Taimio, H. (2004) Työmarkkinoiden polarisaatio OECD-maissa. Raportteja 5, Helsinki: Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011) Työllisyyskatsaus Elokuu 2011. [online]. <URL: <http://www.tem.fi/tyollisyyskatsaus?C=98279&xmid=4660>, julkaistu 20.9.2011. Luettu 1.10.2011
- Työ- ja elinkeinotoimisto (2011) Työssäkäyntialueet. [online]. <URL: http://www.mol.fi/mol/fi/00_tyonhakijat/07_tyottomyys/01_tyottomyysturva/02_tyossakaynti_alueet/index.jsp. Luettu 1.1.2012
- Työ- ja elinkeinotoimisto (2010) Palkkatuki – Tukea palkkauskustannuksiin 2010. Työ- ja elinkeinotoimiston esite 10.5.2010. [online]. <URL: http://www.mol.fi/mol/fi/01_tyonantajat/06_2rekrytoinnin_tuki/02_palkkatuki/index.jsp. Luettu 16.12.2011.
- Työministeriö (2007) Työvoima 2025. Työpoliittinen tutkimus 325, Helsinki: Työministeriö
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (2011) Ilmastomuutoksen hillintä. Tuloksellisuustarkastuskertomus 235/2011. Valtiontalouden tarkastusviraston tarkastuskertomukset 16/2011. Helsinki: Valtiontalouden tarkastusvirasto

Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen merkitys tiimin tuloksellisuudessa – katsaus 2000-luvun tutkimuskirjallisuuteen

Mitra Raappana & Maarit Valo⁵²

Jyväskylän yliopisto

Abstrakti

Tässä kirjallisuuskatsaukseen perustuvassa artikkelissa kuvaamme viime vuosikymmenen aikana tehtyä työelämän tiimien tuloksellisuuden tutkimusta. Analysoimme 38 kansainvälistä empiiristä artikkelia, joissa on tarkasteltu tiimin sisäisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen. Tavoitteenamme oli selvittää, millaisia tiimin tuloksellisuuden ja vuorovaikutustekijöiden välisiä yhteyksiä on tutkittu ja millaisin menetelmin. Halusimme analysoida tutkimusaluetta kriittisesti ja tuoda esiin, millaiset aiheet ovat jääneet vaille tarkastelua. Osoittautui, että tiimien tuloksellisuuden tutkimus on kohdistunut seuraaviin osa-alueisiin: tiimien tehtävä- ja suhdetason prosesseihin, tiimien sisäiseen diversiteettiin, viestintäteknologian käyttöön sekä tiimien johtamiseen. Tutkimustulokset noiden osa-alueiden yhteyksistä ovat moniulotteiset: erilaiset vuorovaikutustekijät voivat vahvistaa tai edistää tiimin tuloksellisuutta. Tutkimuksissa on käytetty sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joskin määrällisiä kyselyitä oli selvästi eniten. Tiimien tuloksellisuuden tutkimuksessa ei juuri huomioida tiimien toimintaympäristöä tai tiimiä kokonaisuutena. On yllättävää, miten paljon tutkimusta on tehty käyttämällä opiskelijaryhmiä tai koeasetelmia oikeiden työelämätiimien sijaan. Työelämän tiimien tutkimuksessa tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota tutkimusmetodien ja -kohteiden monipuolistamiseen ja todellisten työelämän tiimien tarkasteluun.

Avainsanat: tiimi, työryhmä, vuorovaikutus, työelämä, tuloksellisuus

⁵² Artikkelin kirjoittajat projektitutkija, FM Mitra Raappana ja professori Maarit Valo työskentelevät Jyväskylän yliopistossa viestintätieteiden laitoksella. Mitra Raappana valmistelee puheviestinnän alan väitöskirjaansa Maarit Valon ohjauksessa Suomen Akatemian rahoittamassa tutkimushankkeessa *Vuorovaikutusosaaminen virtuaali-tiimeissä* (138186). Artikkelin on valmistunut osana tutkimushanketta. Lisätietoja antavat FM Mitra Raappana (mitra.raappana@jyu.fi) ja professori Maarit Valo (maarit.valo@jyu.fi), Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, 40014 Jyväskylän yliopisto.

Johdanto

Suomessa ja muualla Skandinaviassa tehdään jopa 81 % työstä erilaisissa tiimeissä (Lehto 2004). Kansainvälistyminen, teknologian kehitys (mm. mobilisoituminen), työn nopea rytmi ja uusiutumisen tarve ovat muuttaneet tiimien työskentelyä. Ryhmien ja tiimien moninaisuutta kuvastaa esimerkiksi se, että ne voivat toimia fyysisesti samassa organisaatiossa ja tilassa tai toisaalta niiden jäsenet voivat työskennellä kaukana toisistaan, maantieteellisesti hajautettuina. Kasvokkain ja teknologiavälitteisesti viestivien ryhmien ja tiimien vuorovaikutusta luonnehtivat erilaiset ominaispiirteet (Ketrow 1999, 272–273). Ryhmillä voi olla monenlaisia tavoitteita ja tehtäviä, niiden toiminta ohjautuu ja koordinoituu monin tavoin ja ryhmätyöskentelyllä on erilaisia vaikutuksia ja seurauksia. Tiimit voivat työskennellä yhdessä pitkän aikaa ja tiimien jäsenet voivat tuntea toisensa ja toistensa osaamisen perusteellisestikin. Toisaalta tiimi voi olla koossa vain lyhyen aikaa ja sen jäsenet voivat jatkuvasti vaihtua. Työryhmän tai tiimin on muodostaan, rakenteestaan tai sijainnistaan riippumatta kuitenkin edelleen yhtä tärkeää olla tuloksellinen ja tehokas.

Ryhmän ja tiimin käsitettä käytetään työelämässä usein rinnakkain. Tieteellisessä kirjallisuudessa ryhmä on perinteisesti kuvattu kolmen tai useamman ihmisen kasvokkaisuuttaamiseksi, jonka tavoitteena on jonkin tehtävän suorittaminen (ks. esim. Stohl & Walker 2002, 238). Jos tieteellisessä kirjallisuudessa halutaan tehdä ero ryhmän ja tiimin käsitteille, määritellään tiimi esimerkiksi osaamisen komplementaarisuuden kautta: tiimi nähdään ennen kaikkea erilaisten osaamisten yhdistämisen foorumina (Katzenbach & Smith 1993, 59). Tiimi on myös kuvattu joukkona yksilöitä, jotka ovat keskinäisesti vastuussa yhteisen tavoitteen suorittamisesta, jota kohti he työskentelevät kuitenkin itsenäisesti (Kirkman & Rosen 2000, 49). Tässä artikkelissa tiimillä tarkoitetaan työelämässä toimivaa tehtäväorientoitunutta, kasvokkain tai teknologiavälitteisesti viestivää ryhmää, jonka jäsenet antavat osaamisensa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi.

Tiimin työskentelyn mahdollistaa sen jäsenten keskinäinen vuorovaikutus. Ryhmäviestinnän tutkimustraditiossa vuorovaikutus nähdään prosesseina, joissa ihmiset luovat yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutuksen kautta määrittyvät tiimin jäsenten tietoisuus toisistaan, jäsenten roolit, tiimin normit ja säännöt, tiimin tehtävä – siis koko tiimin olemassaolo. (Ks. esim. Hollingshead ym. 2005; McLeod & Kettner-Polley 2005.) Tiimikirjallisuudessa onkin yleisenä oletuksena, että tiimin sisäinen vuorovaikutus on monin tavoin yhteydessä tiimin tuloksellisuuteen (ks. esim. Greenbaum & Query 1999; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 88; Poole & Hirokawa 1996, 6).

Tiimin tuloksellisuudella viitataan tiimin saavuttamiin tavoitteisiin. Tehokkuus puolestaan on tuloksellisuuden lähikäsite, jolla viitataan siihen prosessiin, jolla tiimi saavuttaa tavoitteensa ja tuloksensa. Käytännön työelämässä käsitteitä käytetään usein rinnakkain kuvastamaan sekä prosessia että lopputulosta. Ryhmä- ja tiimiviestinnän tutkimuskirjallisuudessa niille tehdään kuitenkin ero. Tuloksellisuudella (productivity, productiveness, success, outcomes) tarkoitetaan niitä erilaisia lopputuloksia, joita tiimi toiminnallaan tuottaa. Useimmiten tuloksellisuus on tiimille annettujen tai tiimissä sovittujen sisällöllisten, työtehtäviin liittyvien tavoitteiden saavuttamista (esim. uuden tuotteen tai sovelluksen kehittämistä, projektin loppuunsaattamista). Kuitenkin tuloksellisuus voi liittyä myös tiimin jäsenten taitoihin tai asenteisiin, ryhmän kehittymiseen tai tiimin toimintaympäristöön. (Greenbaum & Query 1999, 543.) Tällöin ajatellaan, että tiimin tuloksellisuutta voivat olla myös jäsenten osaamisen kehittyminen tai tiimin entistä vahvempi sitoutuminen organisaatioonsa.

Tehokkuudella (efficacy, effectiveness) puolestaan tarkoitetaan tutkimuskirjallisuudessa tiimin jäsenten yhteistä käsitystä ryhmän kyvystä järjestää ja toteuttaa toimintansa siten, että se saavuttaa tavoitteensa käytettävissä olevilla resursseilla (Kozlowski & Ilgen 2006, 90). Jos tiimi toimii tehokkaasti yhdessä, synergiaassa, se saattaa saavuttaa tason, johon tiimin jäsenet eivät yksilöinä kykenisi (Littlejohn 2002, 264). Käytännössä tehokkuutta on usein mahdotonta erottaa tuloksellisuudesta.

Tavoitteenamme on analysoida, millaisiin tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ilmiöihin työelämän tiimien tuloksellisuutta tarkastelevat tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota, millaisin menetelmin tuloksellisuutta on tutkittu ja millaisia tiimejä tutkimuksissa on tarkasteltu. Lisäksi nostamme esiin sellaisia mahdollisia ilmiöitä, prosesseja ja menetelmiä, joita ei kymmenen viime vuoden aikana ole tiimien tuloksellisuutta tarkastelevissa tutkimuksissa tutkittu ja hyödynnetty. Tarkoitamme tuloksellisuudella tiimin pääsemistä sille asetettuihin tai sen asettamiin tavoitteisiin. Sisällytämme tarkastelumme myös sellaisen tehokkuutta käsittelevän tutkimuksen, jossa tehokkuus-käsitettä on käytetty tuloksellisuuden merkityksessä. Tuloksellisuutta (tai tehokkuutta) voivat arvioida tehtävästä ja organisaatiosta riippuen esimerkiksi tiimin jäsenet, tiimin vetäjä, organisaation johto tai vaikkapa asiakkaat.

Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Tämä artikkeli perustuu systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen vuosilta 2001–2011. Tietokannoiksi valikoituivat kansainväliset EBSCO Host Communication and Mass Media Complete sekä Business Source Elite, koska niistä löytyvät keskeiset viestintätieteiden ja taloustieteiden julkaisut. Tiedonhaku tehtiin myös suomenkielisiä artikkeleita kokoavasta ARTO-tietokannasta. Koska opiskelijoita on tutkittu tiimien tuloksellisuuden näkökulmasta paljon, pyrittiin jo hakuvaiheessa rajaamaan tällaiset tutkimukset pois. Haut tehtiin monihakuna katkaistuilla sanahauilla, ja hakuun liitettiin komento "Apply related words", joka ottaa huomioon samankaltaiset hakusanat. Käytetyt englanninkieliset hakusanat ja -lausekkeet olivat seuraavat:

- 1) group* or team* or workteam* or workgroup* AND
- 2) communicat* or interacti* AND
- 3) work* or workplace* or organization* AND/OR
- 4) effic* or effective* or productiv* or outcome* or success* NOT
- 5) student* or classroom*.

Suomenkielisessä tiedonhaussa käytettiin seuraavien hakusanojen ja -lausekkeiden yhdistelmiä:

- 1) ryhm* tai tiim* AND
- 2) viestin* tai vuorovaik* AND
- 3) työ* tai työpaik* tai työeläm* tai organisaatio* AND/OR
- 4) tehok* tai tulokse* tai menesty* NOT
- 5) opiskel* tai luokka* tai oppila*.

Haussa löydettiin yhteensä 774 artikkelia. Valikoimme niistä analysoitaviksi ne artikkelit, joissa käsiteltiin työelämän tiimejä tai ryhmiä ja niiden jäsenten välistä vuorovaikutusta ja joissa oli edes jossain määrin mukana tuloksellisuuden näkökulma.

Analyysiin päätyi 38 artikkelia. Ne täyttävät seuraavat kriteerit: tutkimuksissa lähestytään työelämän tiimien sisäistä vuorovaikutusta tuloksellisuuden näkökulmasta, tutkimukset ovat

empiirisiä, ja tutkimusaineisto on kerätty työelämästä eikä esimerkiksi opiskelijaryhmiltä. Kaikki analysoidut artikkelit ovat vertaisarvioituja ja saatavilla kokonaisina teksteinä. Ne on julkaistu kansainvälisissä aikakauslehdissä. Kotimaisesta tietokannasta ei näillä kriteereillä löytynyt tieteellisiä artikkeleita.

Luokittelimme artikkelit niiden keskeisimpien tutkimuskohteiden mukaan viiteen luokkaan. Tutkimuskohteiksi katsottiin tekstissä suoraan ja tiivistetysti ilmaistu kokonaisvaltainen tutkimuksen tavoite, ei hypoteeseja tai tutkimuskysymyksiä. Luokitteluvaiheessa analyysi sisälsi luonnollisesti tulkintaa, mutta luokitus pyrittiin tekemään systemaattisesti sen mukaan, mikä tulkittiin tutkimuksen fokuksiksi, erotuksena esimerkiksi kontekstista. Artikkeleista analysoitiin tutkimuskohteen lisäksi käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineistot. Jokaisesta artikkelista tiivistettiin myös tärkeimmät tutkimustulokset, joita tarkastellaan yleisluontoisesti tulosten yhteydessä.

Tulokset

Tiimin sisäisen vuorovaikutuksen ja tiimin tuloksellisuuden yhteyksien tarkastelu on fokusoitunut seuraaviin tutkimuskohteisiin:

- 1) tehtävän suorittamiseen liittyviin prosesseihin,
- 2) tiimin jäsenten välisiin suhdetason prosesseihin,
- 3) tiimin sisäiseen diversiteettiin,
- 4) teknologiavälitteisyyteen sekä
- 5) tiimin johtamiseen.

Artikkelit luokiteltiin taulukon 1 mukaisesti tutkimuskohteiden ja edelleen tarkempien tutkimusteemojen mukaan. Taulukkoon koottiin myös tutkimusmenetelmät sekä aineistoa, kontekstia tai kulttuuria kuvaavat tiedot.

Taulukko 1. Analysoidut artikkelit tutkimuskohteiden ja -teemojen, menetelmien sekä aineistojen mukaan luokiteltuina

Tutkimuskohde	Tutkimusteemat	Menetelmät	Aineistot
Tehtävätason prosessit artikkelit numero 1–5 yhteensä 5	<ul style="list-style-type: none"> tietoprosessit (1, 2, 3) ongelmanratkaisu (4) konfliktin hallinta (5) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (1, 2), testi (5) laadullinen: tapaustutkimus (3), haastattelut (3), etnografiset havainnointit ja keskustelut (4) 	<ul style="list-style-type: none"> terveydenhoitoala (1) tekniset ja it-alat (3, 4, 5) eri kansallisuuksia kokoavat tiimit (2)
Suhdetason prosessit artikkelit numero 6–17 yhteensä 12	<ul style="list-style-type: none"> ryhmytyminen, motivaatio, sitoutuminen (6, 7, 14) jäsenyys (10, 11) valtasuhteet ja dynamiikka (13, 15, 16) vuorovaikutussuhteiden laatu (8, 9, 12, 17) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 14, 16) laadullinen: haastattelut (8, 9, 13, 15, 17), fokusryhmä (13), havainnointi (13), itsearviointi (12) teoreettisen mallin kehittäminen tai testaaminen (11) 	<ul style="list-style-type: none"> palvelualat (6, 7, 14) tekniset ja it-alat (9, 11, 12, 15) terveydenhoitoala (10, 13, 16) eri alojen tiimit (8, 17)
Diversiteetti artikkelit numero 18–26 yhteensä 9	<ul style="list-style-type: none"> osaamisen ja taitojen diversiteetti (18, 19, 23, 26) rakenteellinen diversiteetti (20, 21) uskonnollinen tai kulttuurinen diversiteetti (22, 24, 25) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (18, 20, 21, 22, 23, 26), mallinnus ja laskennat (19), havainnointi (24) laadullinen: fokusryhmäkeskustelut (18), haastattelut (20, 25, 26), havainnointi (25) 	<ul style="list-style-type: none"> eri alojen tiimit (19, 21, 23) monikulttuuriset tiimit (20, 24, 25) tutkimuskeskus (18) julkiset ja yksityiset organisaatiot (22) tekniset ja it-alat (26)
Teknologiavälitteisyys artikkelit numero 27–29 yhteensä 3	<ul style="list-style-type: none"> vaikutukset (27, 28) voimaantumisen merkitys kasvokkaisviestinnässä (29) 	<ul style="list-style-type: none"> määrällinen: kysely (27, 28, 29), haastattelu (28) laadullinen: haastattelut (27) 	<ul style="list-style-type: none"> kaupallisen alan asiantuntijat (27) kokonaisvaltaiset (etätyötä tekevät jäsenet, johtohenkilökunta, työtoverit) (28) hajautetut tiimit (29)
Johtaminen artikkelit numero 30–38 yhteensä 9	<ul style="list-style-type: none"> johtamistyyliä ja -tavat (37, 38) tiimin kansainvälisyyden tuomat haasteet (31, 32) tiimin hajautuneisuuden tuomat haasteet (30, 33, 35) jännitteiden ja konfliktien hallinta (34) jaettu johtajuus (36) 	<ul style="list-style-type: none"> laadullinen: haastattelut (30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38), etnografinen osallistuva havainnointi (36) grounded action learning -asetelman havainnointi (35) määrällinen: kysely (31, 32, 33, 38) 	<ul style="list-style-type: none"> hybriditiimit ja hajautuneet tiimit (30, 33) globaalit tiimit (31, 32) itseohjautuvat tiimit (38) teatteriryhmä (36) tiimien johtajat (34, 35) tiimit organisaation eri asteilla (37)

Tehtävään liittyvät prosessit. Työelämän tiimejä yhdistää niiden tehtäväkeskeisyys, ja tehtävien suorittamiseen liittyviä prosesseja onkin tarkasteltu artikkeleissa. Tiimin sisäisten tietoprosessien sujuvuus (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003; Hong & Vai 2008; Zarraga & Bonache 2003), ongelmanratkaisu (Mangrum, Fairley & Wieder 2001) sekä konfliktinhallinta (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001) ovat sellaisia tehtävätasolla tapahtuvia prosesseja, joilla on todettu olevan yhteys tiimin tuloksellisuuteen.

Tulosten mukaan tiimien on tietoprosesseissa menestyäkseen painotettava niiden keskeisyyttä työssään. Samalla niiden on kuitenkin myös huolehdittava myönteisestä ja kannustavasta viestintäilmastosta ja oppimisilmapiiristä. (Esim. Deeter-Schmelz & Ramsey 2003.) Nimenomaan epäviralliset ongelmanratkaisukäytännöt näyttäisivät olevan kriittisen tärkeitä tiimin tuloksellisuudelle (Mangrum, Fairley & Wieder 2001). Tulokset konfliktinhallinnasta ovat puolestaan moniulotteiset ja -tulkintaiset. Näyttää siltä, että erilaiset vastakkainasettelut tehtäväprosesseissa voivat olla yhtälailla sekä myönteisesti että kielteisesti yhteydessä tiimin toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001.)

Tiedonjakoa, ongelmanratkaisua ja konfliktinhallintaa tiimissä on tutkittu joko määrällisin tai laadullisin menetelmin. Määrällisiä menetelmiä ovat kyselyt (esim. Deeter-Schmelz & Ramsey 2003) ja testit (van Engelen, Kiewiet & Terlouw 2001). Laadullisia ovat puolestaan tapaustutkimus ja haastattelut (Hong & Vai 2008) sekä havainnointi ja keskustelut (Mangrum, Fairley & Wieder 2001). Tehtävään liittyviä prosesseja on tutkittu terveydenhoitoalan tiimeissä (Deeter-Schmelz & Ramsey 2003), teknisten ja informaatioteknologian alan tiimeissä (esim. Hong & Vai 2008) sekä tiimeissä, joiden jäsenet edustavat eri kansallisuuksia (Zarraga & Bonache 2003).

Tiimin jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät prosessit. Työelämän tiimien tuloksellisuuden kannalta on tutkittu tiimien jäsenten välisiä suhdetason prosesseja. Näitä ovat ryhmäytyminen, motivaatio ja sitoutuminen tiimissä (Jong, Ruyter & Wetzels 2006; Myers & McPhee 2006; Othman, Abdullah & Ahmad 2009), tiimin jäsenyys (Grice ym. 2006; Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011), valtasuhteet ja vuorovaikutussuhteiden dynamiikka tiimissä (Apker, Propp & Ford 2005; Coopman 2001; Pantelli & Tucker 2009) sekä tiimin jäsenten vuorovaikutussuhteiden laatu (Bacon & Blyton 2007; Hoegl & Gemuenden 2001; Liao, Liu & Loi 2010; Oh ym. 2004). Nämä tiimin suhdetason ilmiöt ovat osoittautuneet ainakin jossain määrin merkityksellisiksi tiimin tuloksellisuuden kannalta.

Osassa artikkeleista on kuitenkin havaittu, että suhdetason prosessien yhteys tuloksellisuuteen on haastava tutkittava (esim. Oh ym. 2004; Jong, Ruyter & Wetzels 2006). Tiimin jäsenten myönteinen suhtautuminen tiimityöskentelyyn (Myers & McPhee 2006), jäsenten pysyvyys tiimissä (Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011), tasa-arvoinen ja luottamuksellinen osallistuminen (Coopman 2001) sekä vuorovaikutussuhteiden laatu (Liao, Liu & Loi 2010) vahvistavat suoraan tai välillisesti tiimin tuloksellisuutta. Toisaalta yhteys voi olla kompleksinen ja monisuuntainenkin (esim. Oh ym. 2004; Othman, Abdullah & Ahmad 2009). Esimerkiksi tiimissä, jonka jäsenillä on heikko motivaatio työskennellä, saattavat tehokkuutta (siis tulosten saavuttamista) edistää toisten ja oma tunneilmaisu ja sen hyväksyminen. Kuitenkin jäsenten ylikorostuneet hyväksymisen ilmaisu sekä keskinäiset arvioinnit voivat heikentää työmotivaatiota ja siten työskentelyn tehokkuutta (Jong, Ruyter & Wetzels 2006).

Suhdetason prosesseja on lähestytty sekä määrällisin että laadullisin tutkimusmenetelmin. Määrälliset kyselyt ovat kuitenkin selvästi käytetyin tutkimusmenetelmä. Haastattelut (esim. Bacon & Blyton 2007), fokusryhmät ja havainnointi (Apker, Propp & Ford 2005) sekä itsearviointi (Liao, Liu & Loi 2010) ovat artikkeleissa käytettyjä laadullisia menetelmiä. Lisäksi yhdessä artikkelissa (Slotegraaf & Atuahene-Gima 2011) tiimin toimintaa havainnoitiin erityisesti teoreettisen mallin testaamiseksi ja kehittämiseksi. Tutkimuksissa on myös

yhdistetty määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä: esimerkiksi kyselyä on käytetty yhdessä haastattelun ja havainnoinnin kanssa (esim. Hoegl & Gemuenden 2001).

Tiimit, joiden suhdetason prosesseja artikkeleissa on tarkasteltu, ovat palvelualoilta (esim. Othman, Abdullah & Ahmad 2009), teknisiltä ja informaatioteknologian aloilta (esim. Pantelli & Tucker 2009) sekä terveydenhoitoalalta (esim. Grice ym. 2006). Lisäksi on tarkasteltu tiimejä, joiden jäsenet edustavat eri aloja (esim. Bacon & Blyton 2007).

Tiimin sisäinen diversiteetti. Tiimit ovat monella tavalla erilaisia, ja tiimien monimuotoisuus eli diversiteetti onkin yksi tiimin vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden välisen yhteyden tutkimuskohde. Artikkeleissa on selvitetty tiimin jäsenten osaamisen ja taitojen tasojen vaihtelevuutta (Kearney, Gebert & Voelpel 2009; Keller 2001; Riedlinger ym. 2004; Sarin & Mahajan 2001), tiimin rakenteellista monimuotoisuutta (Boone & Hendriks 2009; Walsh & Maloney 2007) sekä uskonnollista ja kulttuurista diversiteettiä (Ayoko, Härtel & Callan 2002; Dickson, Hargie & Wilson 2008; Kell ym. 2007).

Tulokset tiimin sisäisen diversiteetin vaikutuksista tai yhteyksistä tiimin tuloksellisuuteen kuvastavat niitä erilaisia haasteita ja mahdollisuuksia, joita tiimityössä kohdataan. Yhtäältä monimuotoisuus voi heikentää suorasti tai epäsuorasti tiimin koheesiota ja lisätä siten työstressiä (Keller 2001). Diversiteetti saattaa myös haastaa työn koordinoimista, korostaa kulttuuristen tai muidenkin toimintakäytänteiden erilaisuutta sekä lisätä väärinymmärryksiä (Walsh & Maloney 2007). Toisaalta on saatu tuloksia, joiden mukaan vahva osallistuminen ja yhteistyö, tiivis yhteydenpito ja keskustelevat viestintästrategiat monimuotoisessa tiimissä lisäävät tiimin tuloksellisuutta (esim. Boone & Hendriks 2009). Tällöin tiimin diversiteetti osataan hyödyntää käytännön vuorovaikutuksessa, mikä edistää tiimin onnistumista. Uskonnollisella diversiteetillä ei todettu olevan merkittävää yhteyttä tiimin tuloksellisuuteen (Dickson, Hargie & Wilson 2008).

Määrälliset kyselyt ovat myös monimuotoisuutta tarkastelevien artikkeleiden käytetyin tutkimusmenetelmä, sekä yksinään (esim. Walsh & Maloney 2007) että yhdistettynä johonkin laadulliseen tutkimusmenetelmään (esim. Sarin & Mahajan 2001). Tiimien sisäistä diversiteettiä on tutkittu myös määrällisen mallinnuksen ja laskennan avulla (Keller 2001) sekä laadullisin fokusryhmäkeskusteluihin (Riedlinger ym. 2004), haastatteluihin (esim. Boone & Hendriks 2009) ja havainnoinnin (Ayoko, Härtel & Callan 2002).

Tiimin diversiteetin, sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden yhteyksiä on analysoitu monenlaisissa tiimeissä. Tiimit ovat olleet monikulttuurisia (esim. Kell ym. 2007) tai koostuneet eri alojen edustajista (esim. Keller 2001). Tutkimuskonteksteina ovat olleet julkiset ja yksityiset organisaatiot (Dickson, Hargie & Wilson 2008), tutkimuskeskukset (Riedlinger ym. 2004) sekä tekninen ja informaatioteknologian ala (Sarin & Mahajan 2001).

Teknologiavälitteisyys. Teknologiavälitteisyys on mukana useassa artikkelissa. Teknologiavälitteisillä tiimeillä tarkoitetaan tiimejä, jotka kommunikoivat osittain tai kokonaan esimerkiksi intranetin, sähköpostin, puhelin- tai videoneuvottelusovellusten avulla. Kuitenkin varsinaisena tutkimusfokuksena teknologiavälitteisyyden tulkittiin olevan vain muutamassa artikkelissa. Näissä on selvitetty tiimin jäsenten teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen yhteyksiä tiimin tuloksellisuuteen (Belanger, Collins & Cheney 2001; Lau ym. 2001) sekä verrattu kasvokkaisen ja teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen merkitystä tuloksellisuuteen (Kirkman ym. 2004).

Tulosten mukaan teknologiavälitteinen viestintä voi lisätä tiimin vuorovaikutuksen mahdollisuuksia ja siten edistää sen tuloksellisuutta (esim. Lau ym. 2001). Toisaalta kasvokkaisviestinnällä on havaittu olevan tasapainottava ja voimaannuttava merkitys tiimin toiminnalle sellaisessa tiimissä, joka kommunikoi enimmäkseen teknologian välityksellä

(Kirkman ym. 2004). Se, miten kasvokkaisuus tai teknologiavälitteisyys ovat yhteydessä tuloksellisuuteen, riippuu esimerkiksi tiimin tehtävästä, jäsenistä ja työskentelyn olosuhteista.

Kaikissa tähän luokkaan kuuluviksi katsotuissa artikkeleissa on hyödynnetty määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Yhdessä on käytetty myös laadullista haastattelua aineistoa (Lau ym. 2001). Mikään artikkeli ei lähesty teknologiavälitteisyyden merkityksiä tiimin tuloksellisuuden kannalta pelkästään laadullisin menetelmin. Teknologiavälitteisyyden merkitystä on tutkittu kaupallisen alan asiantuntijoista muodostuvissa tiimeissä (Lau ym. 2001) sekä hajautetuissa tiimeissä (Kirkman ym. 2004). Yhdessä tutkimuksessa aineistoa kerättiin tiimin jäsenten lisäksi tiimiin kuulumattomilta työtovereilta, keski johdolta ja alaisilta (Belanger, Collins & Cheney 2001).

Tiimin johtaminen. Se, miten tiimiä johdetaan, on osoittautunut monin tavoin tärkeäksi tekijäksi tiimin tulosten saavuttamisen kannalta. Johtamista on artikkeleissa tarkasteltu johtamistyylien ja -tapojen (Douglas 2006; Jones 2008), tiimin kansainvälisyyden (Barczak & McDonough 2003; Monalisa ym. 2008), hajautuneisuuden (Cousins, Robey & Zigurs 2007; Hertel, Konradt & Orlikowski 2004; Pauleen & Yoong 2001), jännitteiden ja konfliktien hallinnan (Galanes 2009) sekä jaetun johtajuuden teemojen avulla (Kramer 2006).

Tiimin johtaja tai vetäjä kohtaa vuorovaikutuksellisia haasteita pyrkiessään tiimin tavoitteisiin yhdessä tiimin jäsenten kanssa. Näitä ovat esimerkiksi tiimin rakenteelliset tai tehtävä- ja suhdetason jännitteet sekä diversiteetin ja kansainvälisyyden tuomat kysymykset. Tulosten mukaan johtajien on hyödyllistä käyttää sosiaalistavia ja tasa-arvoistavia (Jones 2008), pehmeitä (Douglas 2006), vuorovaikutusta ja keskustelua lisääviä (esim. Monalisa ym. 2008) sekä joustavia ja tiedostavia (esim. Galanes 2009) johtamisen tapoja.

Tiimin johtamisen ja tuloksellisuuden välisiä yhteyksiä on tutkittu sekä määrällisin että laadullisin menetelmin. Lisäksi on käytetty näiden yhdistämistä. On kuitenkin kiinnostavaa, että kaikista analysoiduista artikkeleista vain johtamista tarkastelevissa laadulliset menetelmät ovat käytetympiä kuin määrälliset. Laadullisista menetelmistä tutkimuksissa on käytetty selvästi eniten haastattelua (esim. Galanes 2009). Myös havainnoinnin avulla (esim. Kramer 2006) on pyritty selvittämään johtamiseen liittyviä vuorovaikutustekijöitä tiimin tuloksellisuudessa. Määrälliset kyselyt ovat osassa artikkeleista toisena tutkimusmenetelmänä (esim. Monalisa ym. 2008) ja yhdessä ainoana (Barczak & McDonough 2003).

Sekä kasvokkain että teknologiavälitteisesti viestivät tiimit ja hajautuneet tiimit (esim. Cousins, Robey & Zigurs 2007), globaalit tiimit (esim. Barczak & McDonough 2003), itseohjautuvat tiimit (Douglas 2006) sekä kokonainen teatteriryhmä (Kramer 2006) ovat olleet johtamista tiimin tuloksellisuuden näkökulmasta lähestyvien artikkeleiden aineistoina. Aineistoa on kerätty myös tiimien johtajilta (esim. Galanes 2009) sekä organisaation eri asteilla työskentelevien tiimien jäseniltä (Jones 2008).

Arviointi

Tiedonhaku ei ole koskaan aukotonta, eikä valituista tietokannoista löydy kaikkia kansainvälisiä artikkeleita. Tiimin vuorovaikutukseen ja tuloksellisuuteen ei ole olemassa tiettyjä vakiintuneita asiasanoja. Hakusanoja etsittiin kuitenkin alan tieteellisestä kirjallisuudesta, ja näin pyrittiin varmistamaan, että keskeiset sanat olivat käytössä. Hakuihin myös lisättiin toiminto, jonka on tarkoitus tunnistaa samankaltaiset hakusanat. Voidaan siis olettaa, että hakutulokset kattavat suhteellisen hyvin juuri näiden tietokantojen sisällöt.

Näkökulmat ja tutkimuksen fokuukset toki vaihtelevat. Osassa artikkeleista tuloksellisuutta ei määritellä pelkästään tiimin vaan koko organisaation tavoitteeksi. Joissakin artikkeleissa tiimien sisäisen vuorovaikutuksen ja tuloksellisuuden tarkastelu ei ole artikkelin keskiössä

vaan vain osa tutkimusta. Myös vuorovaikutuksellinen näkökulma on joskus implisiittinen. Toisinaan tutkitaan jonkin vuorovaikutustekijän, kuten roolien tai vallankäytön, merkitystä tiimin tuloksellisuudessa ilman, että tuota tekijää erityisesti luonnehdittaisiin tai edes määriteltäisiin juuri vuorovaikutustekijäksi. Näin ollen tiimin sisäisen viestinnän ja vuorovaikutustekijöiden kuvaaminen ja luokittelu ovat sidoksissa analysoijan tulkintoihin.

Suurimmat haasteet tässä kirjallisuuskatsauksessa liittyvätkin laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tutkijan avoimeen subjektiviteettiin (Eskola & Suoranta 1998, 165) ja siten artikkeleiden analysointiin ja luokitteluun. Analyysin teki yksi henkilö eli ensimmäinen kirjoittaja, mutta useaan kertaan eri vaiheissa. Lisäksi kirjoittajat keskustelivat rajatapauksista yhdessä. Luokat ovat aina luonteeltaan erottelevia, vaikka käytännössä esimerkiksi tiimien sisäiset prosessit liittyvät voimakkaasti toisiinsa, eikä myöskään suhde- tai tehtävätasoa voi todellisuudessa erottaa toisistaan. Eritelläksemme tiimin tuloksellisuudessa merkityksellisiä vuorovaikutustekijöitä tarkastelimme noita tasoja kuitenkin omina luokkinaan. Voidaan todeta, että tässä kirjallisuuskatsauksessa on pystytty jäsentämään sitä tietoa, jota kuluneella vuosikymmenellä on tuotettu tiimien jäsenten välisen vuorovaikutuksen ja tiimien tuloksellisuuden välisistä yhteyksistä.

Johtopäätökset

Vuosien 2000–2011 tutkimuskirjallisuuden analyysi kertoo, että tiimin tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimien diversiteetin ja teknologiavälitteisyyden haasteet sekä tiimin johtaminen ovat tiimin tuloksellisuuden kannalta huomionarvoisia vuorovaikutuksellisia tekijöitä.

Erilaiset tehtävä- ja suhdetason prosessit ovat keskeinen osa tiimin toimintaa, joten on luontevaa, että niiden ymmärtämistä ja hallintaa pidetään oleellisena tiimin tuloksellisuuden kannalta. Tiimin sisäisen yhteistyön onnistuminen on tärkeää, jotta tiimi voi saavuttaa tavoitteensa. Tiimien tai ryhmien tehtävään ja jäsenten välisiin suhteisiin liittyvät prosessit ovat myös ryhmäviestinnän tutkimustraditioon verraten melko tyypillisiä (ks. esim. Gouran 1999, 3–36; Poole 1999, 37–70).

Sen sijaan paljon tutkituista ryhmäilmiöistä esimerkiksi päätöksentekoa, tiimityön arviointia, tehtävänjakoa tai viestintäroolien muotoutumista ei kirjallisuuskatsauksemme artikkeleissa ole varsinaisesti tarkasteltu. Myöskään tiimin kehittyminen tai elinkaari ei ollut artikkeleissa tutkimuskohteena. Lisäksi tiimin toiminnan konteksti, organisaation vuorovaikutuskulttuuri, -normit ja -ilmapiiri sekä muut tiimin toiminnan kontekstuaaliset tekijät olisivat tärkeitä tutkimuskohteita, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa vuorovaikutuksen laatuun ja tiimiprosesseihin. Olisikin tarkoituksenmukaista pyrkiä lisäämään ymmärrystä siitä, miten monenlaiset tekijät tiimien toimintaan vaikuttavat. Tiimi voi olla luonteeltaan hyvinkin dynaaminen.

Tiimityöskentelyä luonnehtii vahvasti hyötynäkökulma: organisaatiolle haetaan menestystä ja tehokkuutta, laatua ja tuloksellisuutta. Viestintäteknologian lisääntyminen työn tekemisen tukena ja foorumina on muuttanut suuresti ryhmätyön luonnetta viime aikoina (Hollingshead & Contractor 2011). Viestintäteknologia on myös mahdollistanut kansain- ja kulttuurienvälisen työn hajautetuissa tiimeissä. Työelämän kansainvälistymisen ja teknologian kehityksen myötä tiimien monimuotoisuus ja teknologiavälitteisyys nähdäänkin nykyään keskeisinä ja yhä vakiintuneempina tiimityön ulottuvuuksina. Juuri siksi ne ovat kiinnostavia tutkimuskohteita. Niidenkin tutkimisessa olisi kuitenkin kiinnostavaa yhdistää laadullista ja määrällistä otetta. Esimerkiksi teknologiavälitteiseen viestintään tai diversiteettiin voi liittyä paitsi monenlaisia käytänteitä myös käsityksiä ja asenteita, jotka heijastuvat tiimin vuorovaikutukseen. Niiden ymmärtämiseksi voisivat laadulliset tutkimusmenetelmät olla paikallaan.

Tiimin johtaminen on yksi tiimin tuloksellisuuden tutkimuksen fokuksista. Teknologiavälitteinen viestintä ja työn hajautuneisuus, tiimin jäsenten ammatilliset, kulttuuriset ja osaamiseen liittyvät erot sekä erilaiset ryhmäprosessit ryhmään sitoutumisesta jännitteiden ja konfliktien hallintaan näyttävät edellyttävän tiimin johtajalta aivan erityistä osaamista. Toisaalta tiimit tarvitsevat tällaisissa olosuhteissa yhä enemmän ohjausta, koordinointia ja johtamista. Sekä tiimin sisäiset tehtävä- ja suhdetason prosessit, tiimin kokoonpano ja rakenne että käytetyt viestintävälineet tekevät johtamisesta tärkeän tuloksellisuuden osatekijän.

On yllättävää, miten useissa työelämän tiimien tutkimuksissa menetelmät ovat koeasetelmia ja aineistoina on käytetty opiskelijoita tai vain tutkimusta varten koottuja ”laboratoriotiimejä”. Todellisia työelämän tiimejä empiirisesti tarkastelevia artikkeleita on vuosilta 2001–2011 hyvin vähän.

Katsauksessa analysoiduissa artikkeleissa on käytetty melko monipuolisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä, niin määrällisiä, laadullisia kuin niitä yhdisteleviäkin. Erityyppiset kvantitatiiviset, kyselyihin perustuvat menetelmät ovat kuitenkin yleisimpiä. Laadulliset tutkimusmenetelmät olisivat tervetulleita muutoin määrällisesti painottuneelle tutkimusalueelle. Vaikka joukkoon mahtuu jokunen pitkittäistutkimus (ks. esim. Kell ym. 2007; Liao, Liu & Loi 2010) ja etnografisia menetelmiä hyödyntävä (esim. Kramer 2006) tutkimus, on ainakin tässä joukossa selvästi puutetta holistisesti eri metodeja yhdistelevien tutkimusmenetelmien käytöstä.

Työelämän tiimien empiirisessä tutkimuksessa olisi ymmärryksen lisäämisen kannalta tarpeellista hyödyntää monipuolisemmin erilaisia menetelmiä. Näin saavutettaisiin kattavampi kuva tiimien sisäisestä vuorovaikutuksesta ja sen yhteydestä tiimin tuloksellisuuteen. Aihepiirin tutkijoiden olisikin tarpeellista arvioida, miten erilaiset aineistonkeruumenetelmät ja tutkimusasetelmat soveltuvat tiimin vuorovaikutusilmiöiden tarkasteluun ja miten ne voivat vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Tiimin tuloksellisuus on käsitteenä monimutkainen sekä tutkimuksissa vaikeasti operationalisoitavissa. Tuloksellisuudella voidaan tarkoittaa kovin monenlaisia asioita, ja sen mittaaminen ja arvioiminenkin ovat siten haaste. Kyselyt ja haastattelut perustuvat usein tutkijoiden ennako-oletuksiin, jolloin kysymyksenasetteluihin liittyy asenteellisia ja eettisiä kysymyksiä. Joissakin artikkeleissa (esim. Hoegl & Gemuenden 2001; Kearney 2009) todetaankin, että arviot tietyn vuorovaikutustekijän yhteyden vahvuudesta tiimin tuloksellisuuteen vaihtelevat arvioijan mukaan. Olisi siis tärkeää pohtia, miten tuloksellisuutta pitäisi arvioida. Ymmärrystä lisäävä tutkimusmenetelmien triangulaatio olisi myös tässä mielessä perusteltua. Analysoiduissa artikkeleissa tuloksellisuuden arviointi oli ratkaistu usealla tavalla, ja niinpä tulosten keskinäinen vertaaminen on haastavaa.

Myös tutkimusten tulosten yleistettävyyys on haaste. Vaikka yhtä vuorovaikutustekijää tutkittaisiin lukuisissa tiimeissä, ei sen merkitystä tiimin tuloksellisuuden kannalta voida välttämättä yleistää muihin tiimeihin, jotka toimivat eri ympäristöissä ja joiden jäsenillä on oma yhteinen vuorovaikutushistoriansa. Tutkimuksissa tulisikin pyrkiä tarkastelemaan laajempia kokonaisuuksia kuin vain yhtä vuorovaikutuksen ominaisuutta kerrallaan. Tutkimusasetelmia avartamalla voitaisiin ymmärtää nykyistä perusteellisemmin, millaisista tekijöistä ja prosesseista työelämän tiimien tulosten saavuttaminen todella rakentuu.

Jatkotutkimushaasteita

Tiimityö, tiimin sisäinen vuorovaikutus ja tiimien tuloksellisuus ovat organisaatioille tärkeitä asioita. On selvää, että tiimien työskentelyprosesseja ja -tapoja halutaan kehittää tehokkaammiksi. Tämän kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan todeta, että edelleen on tarpeen tutkia työelämän tiimejä. Erityisesti olisi kiinnitettävä huomiota tutkimusasetelmiin,

jotta voitaisiin tarkastella aitojen tiimien vuorovaikutusta niiden luonnollisessa ympäristössä ja kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen pyrkien. Tiimityön ulottuvuuksien laaja-alainen ymmärtäminen edistäisi epäilemättä myös tiimien tuloksellisuuden käytännön kehittämistä.

Tiimien tuloksellisuuden tutkimuksessa juuri tiimin sisäisen vuorovaikutuksen näkökulmasta on puutteita. Vielä ei tiedetä, miten vuorovaikutusta monimuotoisissa tiimeissä rakennetaan ja miten tiimi kehittyy elinkaarensa aikana. Viestintäteknologian käytön yleistymisen sekä tiimien hajautuneisuus antavat aihetta arvioida myös tiimin käsitettä uudelleen. Ehkei enää riitä, että puhutaan perinteisestä pienryhmästä, työryhmästä ja tiimeistä (ks. esim. Frey 1999, ix), vaan työyhteisössä vaikuttavien erilaisten yhteistyörakenteiden muotoja tulisi kartoittaa ja pyrkiä tarkemmin ymmärtämään. Analysoiduissa artikkeleissa tiimi käsitetään laveasti, eikä sitä juurikaan avata, määritellä, saatikka problematisoida. Kuitenkin olisi tärkeää sekä tutkimuksen että käytännön kannalta eksplikoida käsitystä tiimistä ja sen merkityksestä. Jos esimerkiksi tiimin koheesiota ("me-henkeä") pidetään työyhteisössä merkinä onnistuneesta tiimityöstä, voi osaamiseen liittyvän diversiteetin ymmärtäminen ja johtaminen jäädä puutteelliseksi sekä tiimin tuloksellisuus heikommaksi.

Tiimin käsitteen lisäksi tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteiden määrittelyyn ja tarkasteluun tulisi kiinnittää huomiota (Mathieu ym. 2008). Tavoiteltu lopputulos ja tehtävä sekä siihen johtavat prosessit ja vaiheet voivat tiimissä olla huomattavasti kompleksisempia kuin mitä tuloksellisuuden mittarit yksistään huomioivat. Tuloksellisuuden ja tehokkuuden käsitteet sekoittuvat keskenään, ja joskus tehokkuuden käsitteen avulla pyritään arvioimaan tuloksellisuutta. Näitä käsitteitä ei tutkimusalueella määritellä riittävän tarkasti. Olisikin kiinnostavaa analysoida yksityiskohtaisemmin, mitä tuloksellisuudella ja tehokkuudella tutkimuskirjallisuudessa tarkoitetaan.

Kaiken kaikkiaan tiimitutkimusta tarvitaan edelleen lisää. Olisi tärkeää tutkia nimenomaan todellisia työelämän tiimejä ja niiden toimintaympäristöjä siten, että teoreettisen ymmärryksen lisääntyessä saataisiin keinoja kehittää tiimityöskentelyä ja tiimien jäsenten välistä vuorovaikutusta.

Kirjallisuusluettelo

- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Tampere: Vastapaino.
- Frey, L. R. (toim.) (1999) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenbaum, H. H. & Query, J. L. (1999) Communication in organizational work groups. A review and analysis of natural work group studies. Teoksessa L. R. Frey (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory & Research*. Thousand Oaks: Sage, 539–564.
- Gouran, D. S. (1999) Communication in groups: The emergence and evolution of a field study. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) *The Handbook of Group Communication Theory and Research*. Thousand Oaks: Sage, 3–36.
- Hollingshead, A. B. & Contractor, N. S. (2011) New media and small group organizing. *The Handbook of New Media*. Updated student edition. Sage. [online] <URL: http://www.sage-reference.com/hdbk_newmedia/Article_n7.html > Luettu 10.6.2011.
- Hollingshead, A. B., Wittenbaum, G. M., Paulus, P. B., Hirokawa, R. Y., Ancona, D. G., Peterson, R. S., Jehn, K. A. & Yoon, K. (2005) A look at groups from the functional perspective. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) *Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 21–62.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. (2005) *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.

- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993) The wisdom of teams. Creating the high-performance organization. Boston: Harvard.
- Ketrow, S. M. (1999) Nonverbal aspects of group communication. Teoksessa L. R. Frey (toim.) The Handbook of Group Communication Theory & Research. Thousand Oaks: Sage, 251–287.
- Kirkman, B. L. & Rosen, B. (2000) Powering up teams. *Organizational Dynamics*, 28 (3), 48–65.
- Kozlowski, S. W. J & Ilgen, D. R. (2006) Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77–124.
- Lehto, A.-M. (2004) Finnish quality of work life surveys. European foundation for the improvement of living and working conditions. [online] <URL: <http://eurofound.europa.eu/ewco/surveys/FI0410SR01/FI0410SR01.htm>> Luettu 24.8.2011.
- Littlejohn, S. W. (2002) Theories of human communication. 7th edition. Belmont: Wadsworth.
- Mathieu, J., Maynard, T. M., Rapp, T. & Gilson, L. (2008) Team effectiveness 1997–2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management* (34)3, 410–476.
- McLeod, P. L. & Kettner-Polley, R. (2005) Psychodynamic perspectives on small groups. Teoksessa M. S. Poole & A. B. Hollingshead (toim.) Theories of small groups: Interdisciplinary perspectives. Thousand Oaks: Sage, 63–97.
- Poole, M. S. (1999) Group communication theory. Teoksessa L. R. Frey, D. S. Gouran & M. S. Poole (toim.) The Handbook of Group Communication Theory and Research. Thousand Oaks: Sage, 37–70.
- Poole, M. S. & Hirokawa, R. Y. (1996) Introduction. Communication and group decision making. Teoksessa R. Y. Hirokawa & M. S. Poole (toim.) Communication and group decision making. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage, 3–18.
- Stohl, C. & Walker, K. (2002) A bona fide perspective for the future of groups. Teoksessa L. R. Frey (toim.) New directions in group's communication. Thousand Oaks: Sage, 237–252.

Analysoidut artikkelit taulukon 1 esiintymisjärjestyksessä

- (1) Deeter-Schmelz, D. & Ramsey, R. P. (2003) An investigation of team information processing in service teams: Exploring the link between teams and customers. *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4), 409–424.
- (2) Zarraga, C. & Bonache, J. (2003) Assessing the team environment for knowledge sharing: An empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management* 14(7), 1227–1245.
- (3) Hong, J. F. L. & Vai, S. (2008) Knowledge-sharing in cross-functional virtual teams. *Journal of General Management* 34(2), 21–37.
- (4) Mangrum, F. G., Fairley, M. S. & Wieder, D. L. (2001) Informal problem solving in the technology-mediated work place. *Journal of Business Communication* 38(3), 315–336.
- (5) van Engelen, J. M. L., Kiewiet, D. J. & Terlouw, P. (2001) Improving performance of product development teams through managing polarity. *International Studies of Management & Organization* 31(1), 46–63.
- (6) Othman, A. K., Abdullah, H. S. & Ahmad, J. (2009) The influence of work motivation on emotional intelligence and team effectiveness. *Vision* (09722629) 13(4), 1–14.
- (7) Jong, A. de., Ruyter, K. D. & Wetzels, M. (2006) Linking employee confidence to performance: A study of self-managing service teams. *Journal of the Academy of Marketing Science* 34(4), 576–587.
- (8) Oh, H., Myung-Ho Chung & Labianca, G. (2004) Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. *Academy of Management Journal* 47(6), 860–875.

- (9) Hoegl, M. & Gemuenden, H. G. (2001) Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science* 12(4), 435–449.
- (10) Grice, T. A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N. & Callan, V. J. (2006) “We do it, but they don’t”: Multiple categorizations and work team communication. *Journal of Applied Communication Research* 34(4), 331–348.
- (11) Slotegraaf, R. J. & Atuahene-Gima, K. (2011) Product development team stability and new product advantage: The role of decision-making processes. *Journal of Marketing* 75(1), 96–108.
- (12) Liao, H., Liu, D. & Loi, R. (2010) Looking at both sides of the social exchange coin: A social cognitive perspective on the joint effects of relationship quality and differentiation on creativity. *Academy of Management Journal* 53(5), 1090–1109.
- (13) Apker, J., Propp, K. M. & Ford, W. S. Z. (2005) Negotiating status and identity tensions in healthcare team interactions: An exploration of nurse role dialectics. *Journal of Applied Communication Research* 33(2), 93–115.
- (14) Myers, K. K. & McPhee, R. D. (2006) Influences on member assimilation in workgroups in high-reliability organizations: A multilevel analysis. *Human Communication Research* 32(4), 440–468.
- (15) Panteli, N. & Tucker, R. (2009) Power and trust in global virtual teams. *Communications of the ACM* 52(12), 113–115.
- (16) Coopman, S. J. (2001) Democracy, performance, and outcomes in interdisciplinary health care teams. *Journal of Business Communication* 38(3), 261–284.
- (17) Bacon, N. & Blyton, P. (2007) Conflict for mutual gains? *Journal of Management Studies* 44(5), 814–834.
- (18) Riedlinger, M. E., Gallois, C., McKay, S. & Pittam, J. (2004) Impact of social group processes and functional diversity on communication in networked organizations. *Journal of Applied Communication Research* 32(1), 55–79.
- (19) Keller, R. T. (2001) Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal* 44(3), 547–555.
- (20) Boone, C. & Hendriks, W. (2009) Top management team diversity and firm performance: Moderators of functional-background and locus-of-control diversity. *Management Science* 55(2), 165–180.
- (21) Walsh, J. P. & Maloney, N. G. (2007) Collaboration structure, communication media, and problems in scientific work teams. *Journal of Computer-Mediated Communication* 12(2), 378–398.
- (22) Dickson, D. & Hargie, O. & Wilson, N. (2008) Communication, relationships, and religious difference in the Northern Ireland workplace: A study of private and public sector organizations. *Journal of Applied Communication Research* 36(2), 128–160.
- (23) Kearney, E., Gebert, D. & Voleple, S. C. (2009) When and how diversity benefits teams: The importance of team members’ need for cognition. *Academy of Management Journal* 52(3), 581–598.
- (24) Kell, S., Marra, M., Holmes, J. & Vine, B. (2007) Ethnic differences in the dynamics of women’s work meetings. *Multilingua* 26(4), 309–331.
- (25) Ayoko, O. B., Härtel, C. E. J. & Callan, V. J. (2002) Resolving the puzzle of productive and destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management* 13(2), 165–185.
- (26) Sarin, S. & Mahajan, V. (2001) The effect of reward structures on the performance of cross-functional product development teams. *Journal of Marketing* 65 (2), 35–53.
- (27) Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F. & Law, M. (2001) Information technology and the work environment - Does IT change the way people interact at work? *Human Systems Management* 20(3), 267–279.

- (28) Belanger, F., Collins, R. W. & Cheney, P. H. (2001) Technology requirements and work group communication for telecommuters. *Information Systems Research* 12(2), 155–176.
- (29) Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E. & Gibson, C. B. (2004) The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal* 47(2), 175–192.
- (30) Cousins, K. C., Robey, D. & Ziggers, L. (2007) Managing strategic contradictions in hybrid teams. *European Journal of Information Systems* 16(4), 460–478.
- (31) Barczak, G., McDonough, E. F. (2003) Leading global product development teams. *Research Technology Management* 46(6), 14–18.
- (32) Monalisa, M., Daim, T., Mirani, F., Dash, P., Khamis, R. & Bhusari, V. (2008) Managing global design teams. *Research Technology Management* 51(4), 48–59.
- (33) Hertel, G., Kondradt, U. & Orlikowski, B. (2004) Managing distance by interdependence: Goal setting, task interdependence, and team-based rewards in virtual teams. *European Journal of Work & Organizational Psychology* 13(1), 1–28.
- (34) Galanes, G. J. (2009) Dialectical tensions of small group leadership. *Communication Studies* 60(5), 409–425.
- (35) Pauleen, D. J. & Yoong, P. (2001) Relationship building and the use of ICT in boundary-crossing virtual teams: A facilitator's perspective. *Journal of Information Technology* 16(4), 205–220.
- (36) Kramer, M. W. (2006) Shared leadership in a community theater group: Filling the leadership role. *Journal of Applied Communication Research* 34(2), 141–162.
- (37) Jones, M. C. (2008) Large scale project team building: Beyond the basics. *Communications of the ACM* 51(10), 113–116.
- (38) Douglas, C. (2006) Communication in the transition to self-directed work teams. *Journal of Business Communication* 43(4), 295–321.

Refleksiivisten improvisaation tilojen rakentaminen työyhteisöön

Tiina Rautkorpi

Metropolia-ammattikorkeakoulu

Abstrakti

Artikkelissani esittelen työyhteisöä kompleksisena systeeminä, jota on mahdollista ohjata paikallisesti, osallistumalla mikrotason vuorovaikutukseen. Pohdin kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä, miten vuorovaikutukselle voisi perustaa pysyvän osallistavan kehittämisintervention, jossa synnytetään organisaation kehittämisideoita. Tähän tarvitaan reflektiota ja refleksiivisyyttä synnyttäviä vuorovaikutuksen tiloja, joissa on mahdollista törmäyttää toisiinsa työhön liittyviä erilaisia merkityksiä ja siten rikastaa niitä. Vuorovaikutuksen tila tai talo on liitetty japanilaiseen käsitteeseen *ba*. Taidelähtöisissä menetelmissä kuten yhteistoiminnallisessa improvisaatiossa luodaan refleksiivisen vuorovaikutuksen paikka, jossa improvisoiva näyttelijä tai vaikkapa muusikko keskittyy ensin toisen toiminnan seuraamiseen ja vastaa siihen omalla toiminnallaan. Oleellista vuorovaikutuksen tiloissa on työyhteisön diversiteetin hyödyntäminen ja responsiivisuuden eli kyseenalaistamisen salliminen ja edistäminen. Kehittävän työntutkimuksen lähtökohdista toimijat tuottavat työtä reflektiivissa ja merkityksellistävissä vuorovaikutustilanteissa työn tulevaisuuden mahdollisuuksia maalaavaa kehittämispuhetta. Refleksiiviset improvisaation tilat ovat siten samalla ekspansiivisen oppimisen paikkoja ja synnyttävät tulevaisuuteen suuntautuvia oppimistekoja. Artikkelissani pohdin lyhyesti myös tilojen vaikutuksia organisaatioon.

Avainsanat: reflektio, vuorovaikutus, työn kehittäminen, taidelähtöiset menetelmät, ekspansiivinen oppiminen

Johdanto

Työntekijöiden mielipiteitä omasta työstään tehdään aktiivisesti näkyviksi usein vasta työpaikan kriiseissä. Viime vuosina Suomessa on tehty useita televisiodokumentteja lakkautettavan sellutehtaan viimeisistä toimintakuukausista. Dokumenteissa haastatellaan työntekijöitä ja annetaan työntekijöille mahdollisuus puhua työstään koko työyhteisölle, ehkä ensimmäistä kertaa työpaikan historiassa. Artikkelini antaa työpaikoille sovellettavaksi käytännön kehittämisidean. Ehdotan että työyhteisöihin perustettaisiin pysyvä kehittämisinterventio eli vuorovaikutuksen tila, jonka avulla työpaikan kehittämisideoita olisi mahdollista tehdä näkyväksi jatkuvasti, myös toiminnan normaalitilanteessa.

Ajatukseni uudenlaisesta kehittämisestä tilasta perustuu useille teoreettisille lähtökohdille. Uuden sukupolven organisaatioteorioiden mukaan työyhteisöjä tarkastellaan kompleksisina systeeminä, jotka organisoituvat ja ohjautuvat monimutkaisesti eri toimijoiden yhteistoiminnassa. Ralph D. Stacey ja Douglas Griffin ovat omassa organisaatio-

käsityksessään päätyneet ajatukseen, että kompleksista systeemiä on mahdollista ohjata paikallisesti, osallistumalla työyhteisön mikrotason vuorovaikutukseen.

Määrittelen kehittämisintervention kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä. Pohdin, millainen kehittämisinterventio vastaa kompleksisten organisaatioiden tarpeeseen rakentaa uudenlaista vuorovaikutusta. Ehdotan, että organisaatioon pitäisi rakentaa pysyviä vuorovaikutuksen tiloja, joissa on mahdollista syntyä organisaation kehittämisideoita. Vuorovaikutuksen tilan tai ”talon” yhtenä esikuvana on japanilainen käsite *ba*. Oleellista vuorovaikutuksen tiloissa on diversiteetin ja kyseenalaistamisen eli responsiivisuuden salliminen ja edistäminen. Tiloissa voidaan törmäyttää toisiinsa työhön liittyviä erilaisia merkityksiä ja siten rikastaa koko organisaation merkityksiä. Kehittävässä työntutkimuksessa nähdään, että työtä reflektioivissa vuorovaikutustilanteissa työntekijät alkavat tuottaa työn tulevaisuuden mahdollisuuksia maalaavaa toiminnan kehittämispuhetta. Tästä näkökulmasta vuorovaikutuksen mahdollistavat kehittäminen tilat voidaan ymmärtää ekspansiivisen oppimisen paikoiksi, jotka synnyttävät osallistujissa tulevaisuuteen suuntautuvia oppimistekoja.

Herätän kysymyksen miten kehittämisen tiloissa voitaisiin soveltaa taidelähtöisiä menetelmiä. Keskeinen lähtökohta on reflektion mahdollistaminen. Taiteessa tunnettu reflektoinnin menetelmä on yhteistoiminnallinen improvisaatio, jossa improvisoiva näyttelijä tai vaikkapa muusikko keskittyy ensin toisen toiminnan seuraamiseen ja vastaa siihen omalla toiminnallaan. Artikkelissani viittaan yhteistoiminnallisen improvisaation osalta erityisesti Keith Johnstonen ja myös Viola Spolinin toimintaperiaatteisiin.

Viimeisenä esitän kysymyksen, miten kehittämisen tilojen olemassaolo voisi vaikuttaa organisaatioon ja siellä työskenteleviin ja esitän keskustelun pohjaksi arvion, että pitäisi tarkastella toiminnan dialogista vaikuttavuutta. Tarkoitukseen voisi kokeilla jo olemassa olevia työhyvinvoinnin ja työilmapiirin mittareita.

Kyseenalaistaminen työpaikan voimavarana

Useat hahmotelmat työelämän organisaatioista ja organisaatioiden verkostoista ammentavat nykyisin aineksia kaaosteoriasta tai kuvailevat organisaatioiden ilmiöitä samankaltaisesti kuin kaaosteoria. Organisaatioista on alettu puhua kompleksisina, itseorganisoitumaan pyrkivinä systeiminä (mm. Peat 2008). Kompleksisuus viittaa luonnontieteiden kompleksisuusajatteluun, jota organisaatiotutkijat soveltavat ihmistieteisiin. Ihmistieteissä ihminen ymmärretään tietoiseksi ja päämääriin pyrkiväksi toimijaksi. Ralph D. Stacey ja Douglas Griffiniä kiinnostaa missä on se paikka, josta käsin kompleksisuuden rakentumista voi organisoida, ja he löytävät sen mikrotasolta, vuorovaikutustilanteista. He ovat kehitelleet jo pitkään tutkimusotettaan aktiiviseksi työelämän organisaatioiden kehittämisotteeksi ja ottaneet sen lähtökohdaksi kompleksivisten responsiivisten prosessien idean. Responsiivisuus voidaan suomentaa vuorovaikutuksessa tapahtuvaksi kyseenalaistamiseksi. (Stacey & Griffin 2005, 7.)

Tästä näkökulmasta Stacey ja Griffin irtisanoutuvat ajatuksesta, että organisaatiot voisivat olla pakottavia, ulottumattomissa olevia kokonaisrakenteita niissä toimivien ihmisten yläpuolella ja että organisaatioiden käyttämä ideologinen valta olisi murtumatonta (Stacey 2003; Stacey & Griffin 2005). Sen sijaan Staceyn ja Griffinin mukaan organisaatio pitää nähdä jäsentensä muodostamaksi vuorovaikutukseksi, joka tuottaa yhteistoiminnan kautta oman tulevaisuutensa.

Ihmistieteissä responsiivisen vuorovaikutuksen ymmärtämisen avain on Herbert Meadin ”I–me”-dialektiikka, jonka mahdollistaa yleistetyn toisen (*the generalized other*) käsitteen ymmärtämisen. Meadin mukaan toisen kanssa kommunikointi on kaiken toiminnan ydin.

Voidaan ajatella, että kaikki inhimillinen toiminta syntyy interaktiivisesti. Elettä ja vastausta siihen ei voida erottaa toinen toisistaan, vaan ele ja vastaus yhdessä muodostavat toiminnan perustavan analyysiyksikön. Tästä seuraa yksilön ja yhteisön perustava riippuvuus toisistaan, sillä jokainen minä on sosiaalisesti muotoiltu samaan aikaan kuin jokainen minä kaiken aikaa itse osallistuu sosiaalisen muotoiluun. (Mead 1934.) Aina reflektoidessaan toimintaansa ihminen näkee itsensä laajemmin, lopulta kokonaisen yhteisön tai yhteiskunnan silmin. Ihmisen perimmiltään interaktiivinen toimintatapa näkyy siis jo itsereflektiossa, siinä että ihminen kykenee itse arvioimaan omaa toimintaansa. Kehittävän työntutkimuksen mukaan reflektio on jatkuvaa yhteistoiminnallista, eteenpäin suuntautuvaa toiminnan merkityksellistämistä (Engeström 1998). Reflektioimiseen sisältyy aina mahdollisuus olla kriittinen ja kyseenalaistava aikaisempia toiminnan kvalifikaatioita, välineitä ja toimintaympäristöjä kohtaan (vrt. Helakorpi 2005).

Stacey ja Griffin painottavat samaan tapaan kuin kehittävä työntutkimus, että toiminta synnyttää ajattelua eikä päinvastoin. Yllätykset, toiminnan muutokset ovat kulttuurisesti mahdollisia ja ne tapahtuvat refleksiivisessä toiminnassa, kun ihmiset kohtaavat ja tulkitsevat merkityksiä uudelleen yksittäisessä hetkessä ja tilanteessa. Paikkaan ja aikaan sidottu yksittäinen toiminta voi siten olla hyvin merkityksellistä ja kääntää koko organisaation kehityksen suunnan. Kompleksisuuden aikakäsitys perustuu nykyhetkeen, joka on elävä (*living present*). Nykyhetkessä on yhtä aikaa läsnä tulevaisuus, jota kohtaan on erilaisia odotuksia, ja menneisyys, jota koko ajan uudelleentulkitaan sekä nykyhetken että tulevaisuuden odotusten valossa. Toiminnan muutokset tapahtuvat siten nykyhetkessä, läsnäolon tilassa (Stacey ym. 2000.)

Staceyn ja Griffinin vuorovaikutukseen perustuva organisaatiokäsitys sisältää ajatuksen, että valta ja arvot ovat yhteiskuntateorian keskeisimpiä käsitteitä. Staceylle ja Griffiniille valta on vuorovaikutustilanteessa paikallisesti näyttäytyvä ominaisuus (vrt. Elias 1939). Valta on toisten poissulkemista ja toisten mukaan ottamista. Ihmiset mahdollistavat vallan kertymisen toiselle sillä, että he tarvitsevat toisiltaan palveluksia. (Stacey & Griffin 2005, 5.) Myös arvojen asettaminen ja tulkinta tapahtuu aina ihmisten välisessä keskustelussa ja neuvottelussa. Vuorovaikutukseen perustuvan organisaationäkemyksen keskeinen periaate on se, että toiminnan arviointi eli evaluaatio ei ole toiminnan päätepiste, vaan se on sisäänrakennettu jatkuvana kompleksiseen systeemiin. Toiminnan arviointi ei lopu koskaan ja se on systeemin säilymisen ja uusiutumisen edellytys. Keskustelussa tapahtuvassa merkitysten kyseenalaistamisessa on samalla kysymys jatkuvien arvovalintojen tekemisestä. (emt., 19.)

Monimuotoisuus takaa innovaatiokyvyn

Luonnontieteissä kompleksinen, itseohjautumiseen pyrkivä systeemi perustuu riittävälle diversiteetille. Myös ihmistieteissä ajatellaan, että organisaatiossa pitää vallita riittävä monimuotoisuus, että se pystyisi toimimaan kompleksisesti. Sen sijaan perustelut diversiteetin tarpeelle poikkeavat ihmistieteissä luonnontieteistä. Staceyn ja Griffinin organisaationäkemyksessä painottaa, että myös oppiminen, johon merkitysten koettelu ja kyseenalaistaminen liittyy, tapahtuu sosiaalisesti ja paikallisesti (emt., 35–36). Toiminnan reflektointiin liittyvää refleksiivistä prosessia eli merkitysten kyseenalaistamista ja oppimista ei voi tapahtua, jos vuorovaikutukseen ei osallistu riittävästi erilaisia ihmisiä.

Mielenkiintoista Staceyn ja Griffinin näkemyksessä onkin se paradoksi, että ihmisten välinen vuorovaikutus on hyvää silloin kun se on erimielistä ja hankalaa. Sitä pitää edistää juuri sellaisena, sillä juuri vuorovaikutuksen kannalta negatiivisiksi koetut piirteet ilmentävät organisaation diversiteettiä. Vuorovaikutuksen yhteydessä on paljon puhuttu valtasuhteista ja variaatioista, väärinymmärryksistä ja ahdistuksesta. Juuri vuorovaikutusta vaikeuttavat asiat ja kyseenalaistamisen tarvetta lisäävät kulttuuriset erot ja mielipide-erot samalla varmistavat

sen, että organisaatio on oppiva, sitä voidaan kaiken aikaa muuttaa. Erimielisyys, monimuotoisuus, diversiteetti on todellisuudessa tärkein luovuutta, innovaatioita ja oppimista liikkeellesysäävä voima. (Stacey 2003, 374–383; Stacey & Griffin 2005, 14–22.)

Staceyn ja Griffinin näkökulmasta on tärkeää tutkia yhden ryhmän ja yksilön elävää kokemusta interaktiosta (Shaw & Stacey 2006). Stacey ja Griffin päätyvät itse synnyttämään reflektiota ennen kaikkea organisaatioissa tuotettujen kertomusten avulla (vrt. Fonseca 2003). Kukin organisaation toimija tuottaa kertomuksia, joita Stacey ja Griffin kutsuvat refleksiivisiksi persoonallisiksi kertomuksiksi. Niille on tyypillistä, että ne on tuotettu yhden henkilön näkökulmasta. Kertomusten julkituominen ja yhteinen käsittely on organisaatiolle oppimisen lähde. Refleksiivinen persoonallinen kertomus paikallistaa henkilön ympäröivään organisaatioon ja tuottaa raakamateriaalia muiden toimijoiden reflektiolle. Refleksiivisten persoonallisten kertomusten tuottaminen pitää yllä systeemin diversiteettiä, sillä se korostaa yhden toimijan muotoileman kokemuksen eroja suhteessa muiden toimijoiden muotoilemiin kertomuksiin. (Griffin 2002.)

Kehittävän työntutkimuksen näkökulmia vuorovaikutukseen

Kehittävässä työntutkimuksessa (Engeström Y. 1998) on jo vuosia tutkittu mm. tiimityötä, solmutyöskentelyä ja monimutkaistuvaa asiantuntijatyötä, ja viime aikoina viimeksi mainittua on tarkasteltu ennen kaikkea asiakaslähtöisenä asiantuntijatyönä, joka perustuu yhteiskehittelyyn (Engeström Y. 2008). Yhteiskehittely (*co-configuration work*) on monitahoiseen vuorovaikutukseen perustuva uuden sukupolven työn tekemisen tapa. Yhteiskehittely on saanut nimensä siitä, että merkitystuotantoon perustuvassa verkostoituneessa yhteiskunnassa tuotteiden ja palveluiden tekeminen vaatii jatkuvaa uudelleenkonfigurointia käyttäjän, tuottajan ja tuotteen välisenä vuoropuheluna. (Victor & Boynton 1998.) Siirryttäessä yhteiskehittelyn aikakauteen vuorovaikutuksesta on tullut kaiken aikaa tärkeämpi osa työtä, siitä on tullut työn koordinoimisen ja asiakkaan mukaan ottamisen väline. Vuorovaikutuksen tutkimista on pidetty työn kehittämisen ja siten myös kehittävän työntutkimuksen keskeisenä tutkimushaasteena (Engeström Y. 2004, 103–124).

Kehittävä työntutkimus perustuu toiminnan teoriaan. Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus on kiinnostunut, miten toimijat itse rakentavat toimintansa yhteisen kohteen ja miten tätä kohdetta on mahdollistaa laajentaa työntekijöiden oppimisprosessiin liittyvän ekspansion avulla (Engeström Y. 2004, 59–63). Lisäksi kehittävässä työntutkimuksessa toiminnan reflektointi painottuu aina tulevaisuuteen, työn tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Jokaisen työstään puhuva työntekijä on yhteiskunnallinen ja kulttuurinen toimija, joka ilmaisee omasta näkökulmastaan halunsa muuttaa työtä.

Vuorovaikutusta on tutkimusperinteessä tarkasteltu muun muassa yhteistoiminnallisen merkityksellistämisen ja merkitysten rikastamisen näkökulmasta (Engeström R. 1999). Tässä kehittävä työntutkimus on ammentanut erityisesti Mihail Bahtinin dialogisuuden periaatteista (Bahtin 1982; 1987; 1991). Bahtinille dialogi on rakenne, jossa puhe on toimintaa ja jossa puhujat asetetaan kaiken aikaa merkityksellistämään. Tämä tarkoittaa että dialogissa inhimillinen toimijuus pysyy merkitysten muodostamisen keskiössä. Dialogisuuden periaate viittaa myös siihen, että kommunikaation yksikkö pysyy luovana, se ei ole palautettavissa vain kielelliseksi yksiköksi, joka on toistettavissa. Dialogitilanteessa ilmaisen on mahdollista syntyä elävänä (*living utterance*). Toisaalta myös aktiivinen ymmärtäminen on mahdollista vain dialogissa, sillä ymmärtäminen ilmenee siinä että puheeseen vastataan. (Bahtin 1982, 282.)

Dialogisuuden toimintaperiaate sisältää mahdollisuuden kyseenalaistaa, muuttaa ja rikastaa merkityksiä. Bahtinille dialogin ydin on konflikti ja kyseenalaistaminen, se, että dialogissa tulevat esille eri toimijoiden intentioiden ristiriitaisuudet. Bahtinin mukaan äänillä, jotka ovat

dialogissa keskenään, on taipumus vapautua toistensa vallasta, ja dialogiin asettuminen ja dialogiksi asettaminen johtavat siten ideologiseen tiedostamiseen ja vapautumiseen. (emt., 348.)

Kehittämispuhe tuottaa oppimistekoja

Kehittävä työntutkimus soveltaa perinteisiä interaktiivisen etnografian ja reflektoinnin dialogisia menetelmiä osana omaa teoreettisesta viitekehystä eli kohteeseen suuntautuvasti ja tulevaisuusorientoituneesti. Kehittävässä työntutkimuksessa on käytetty paljon stimulated recall -haastattelumenetelmää (*virikkeisiin perustuva mieleenpalauttaminen*), jossa toimija tulkitsee virikeaineiston, esimerkiksi työprosessiaan kuvaavan videotallenteen, avulla tutkijalle omaa työtään (Virkkunen ym. 2001). Stimulated recall -haastattelutilanne on ymmärretty eräänlaiseksi työntekijää osallistavaksi mikrinterventioksi (Engeström R. 1995).

Omissa tutkimuksissani olen analysoinut keskusteluja, joissa toimijat keskustelevat omasta työstään ja sen yhteisestä kohteesta. Olen analysoinut myös stimulated recall -haastatteluja, joissa toimija, katsoessaan videotallennetta työprosessistaan, tuottaa työtään koskevia tulkintoja yhteistyössä tutkijan kanssa. Olen löytänyt aineistosta tulevaisuuteen suuntautuvaa puhetta, jota kutsun työn kehittämispuheeksi (Rautkorpi 2011, 108–114.) Kehittämispuheen määritelmä perustuu tulkintoihin, joita kehittävässä työntutkimuksessa on tehty Bahtinista. Koska puheella on aina kaksoisorientaatio, eli puhuja orientoituu sekä suuntaamaan puheensa vastaanottajalle että puhumaan jostakin aiheesta, jostakin kohteesta, puheella on aina referentiaalinen objekti (Engeström R. 1995).

Kehittämispuhe voidaan määritellä puheeksi, jossa puheen referentiaalisena objektina on työn yhteinen kohde, siihen liittyvä toiminta ja yhteistoiminta ja sen tulevaisuuden mahdollisuudet. Työn kehittämisen näkökulmasta toimija, joka puhuu omasta työstään, rakentaa samalla oman työnsä mahdollisen toiminnan horisonttia, ja luo käsitteitä sille millaista hänen työnsä voisi parhaimmillaan olla. Olen analysoinut miten kehittämispuheesta ja työntekijöiden välisestä dialogista löytyy oppimistekoja ja niihin liittyvää merkitysten rikastamista, jotka kehittävässä työntutkimuksen näkökulmasta määritellään ekspansiiviseksi oppimiseksi. (Rautkorpi 2011, 112–114; Engeström R. 1999, 111–112.)

Ilmaisuvoima lisääntyy improvisaatiolla

Myös taidepedagogiikassa toiminnan reflektointia ja merkitysten rikastamista toteutetaan toimijoiden välisen dialogin avulla. Esimerkiksi Sava toteaa, että dialogin tehtävä on laajentaa toimivan subjektin tietoja, kokemuksia, havaintoja ja tulkintoja työstään (Sava 1998, 115). Dialogi on alusta asti kuulunut taideopetuksen keskeisimpään perimään, mestari ja kisälli -asetelmaan, jolla välitetään taitoa uudelle sukupolvelle.

Dialogi on taiteessakin menetelmä, jossa kaksi ihmistä osallistuu vastavuoroisesti, eri näkökulmista, toistensa tilanteiden määrittelyyn. Taideopetuksessa sana dia-logos (*suom. välissä oleva*) liitetään myös taiteelliseen matkaan ja taiteellisen päämäärän muotoutumiseen. Taiteen dialogi on matkan tekemistä yhdessä toisen kanssa, suostumista toisen johdattamiseen ja johdatetuksi tulemiseen. (emt., 114–115; vrt. Volanen 2006.) Dialogiin liittyvä vastavuoroisuuden periaate mahdollistaa kokemusten jatkuvan uudelleenmäärittelyn ja automatisoituneiden käytänteiden ja konventioiden murtamisen. Dialogiin suostuminen tarkoittaa taiteen tekijälle yleistä avoimuutta uusien yhdistelmien mahdollisuudelle, sattuman ja yllätyksen mahdollisuudelle. (Varto 1993, 7.)

Dialogissa keskeistä on, että jokaisella on mahdollisuus sanoa jotain, joka on yhteisesti jaettavissa. Intersubjektivisuuden ajatus korostaa, että yksilön tai yhteisön kokemus, sen autenttisuus ja varmuus täytyy aina olla kyseenalaistettavissa. Tärkeämpää kuin taistelu siitä, kenen kokemus on autenttinen, on se, että mahdollisimman moni saa kertoa omasta kokemuksestaan. (Vadén 2003, 88.) Dialogi toteutuu käytännössä erityisesti opettajan ja opiskelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Martti Raevaaran tutkimuksessa taideopetuksen palautteenannosta opettajan tai vertaisryhmän puhumattomuus, niukka palaute tai läsnäolon merkkien puuttuminen koettiin jo sinänsä negatiiviseksi arvioksi ja työn väheksymiseksi. Opiskelijat halusivat että jokaisen taiteellisesta työstä keskustellaan määrällisesti riittävästi ja tasavertaisesti. (Raevaara 1999, 76, 109.)

Keskeinen reflektioon perustuva merkitysten rikastamisen menetelmä taiteessa on improvisaatio (Johnstone 2002; Spolin 2000). Improvisaatio ymmärretään arkikielessä usein toiminnaksi, joka on kaikista säännöistä vapaata ja muuttuvaa. Yhteistoiminnallinen improvisaatio on kuitenkin pikemminkin tarkkojen sääntöjen mukaista vuorovaikutusta, jossa ydin on tekemisen siirtymisessä henkilöltä toiselle. Improvisaatiossa toiminnan käsitteen analyysiyksikkö jäsentyy samaan tapaan eleeksi ja vastaukseksi kuin Herbert Meadin refleksiivisyyden periaatteissa. Kyseessä on teon ja siihen vastauksena tuotetun teon synnyttämä toiminnan ketju.

Johnstonen mukaan improvisaatio saa olla vain ja ainoastaan tekoja ja toimintaa, ja toiminta syntyy reaktionä toisten toimintaan. Ryhmän vetäjä on vastuussa siitä, että ryhmässä ei ole kilpailua tai vertailua vaan jokainen ryhmän jäsen on omalla toiminnallaan vastuussa toisten edistymisestä. Toimiva ryhmä syntyy, kun vetäjä käsittelee kaikkia ryhmän jäseniä tasapuolisesti eikä kiinnitä huomiota virheisiin, vaan keskittyy ainoastaan yhteistoiminnallisesti tuotetun toiminnan edistämiseen. (Johnstone 2002, 25–29; Spolin 2000.) Improvisaatiossa toiminnan kaksisuuntainen luonne edistää toiminnan taitavuuden lisäämistä ja on siten toiminnan taiteellinen ydin. Yhteistoiminnallisesti improvisoitu esitys perustuu toisen toiminnan havainnointiin ja siihen reagoimiseen. Toisen toimintaan reagoiminen lisää koko toiminnan ilmaisuvoimaa, sillä jokainen vastaus eleeseen vie toiminnan aina uudelle tasolle. Taiteessa improvisaatio on merkityksiä rikastava, sekä yksilöiden että ryhmän ilmaisukykyä ja toimintavalmiuksia lisäävä menetelmä. Se lisää kykyä havainnoida toisia ja reagoida toisten toimintaan, ja samalla se kasvattaa improvisoijan omaa kykyä ilmaista itseään.

Improvisaatio pyrkii olemaan kokemuksena vapauttava, se muistuttaa siirtymistä luovaan flow-tilaan, jossa toiminta syntyy kuin itsestään, pakottomasti (Csikszentmihalyi 2005). Toimivasta yhteistyöstä syntyy voimaannuttava ryhmäkokemus, joka on suurempi kuin yksilön kokemus.

Kohteellinen vuorovaikutus tilassa

Siirryn teoreettisesta tarkastelusta lähemmäs organisaation konkreettista kehittämistä ja teen kehittämis ehdotuksen. Koska organisaation innovatiivisuus edellyttää diversiteettiä ja toimintaa kriittisesti arvioivan, kyseenalaistavan vuorovaikutuksen sallimista, rohkaisemista ja tietoista tuottamista, tarvitaan erityisiä tiloja ja erityisiä menetelmiä, joilla organisaatiossa synnytetään tilaisuuksia reflektioon ja lisätään sillä tavoin organisaation luovuutta ja innovaatiokyvykkyyttä. Uudet merkitysten yhdistelmät voivat parhaiten syntyä tilassa, johon on luotu suotuisat olosuhteet puhumiselle, kuuntelulle ja erilaisten merkitysten yhteentörmämiselle.

Robert Arnkil on on puhunut keskustelun tilasta tai paremminkin keskustelun talosta (Arnkil 2006). Puhe vuorovaikutuksen tilasta tai talosta liittyy japanilaiseen käsitteeseen *ba*

(Takeuchi & Nonaka 2004). Merkityksiä yhteentörmäyttävässä tilanteessa pitäisi toteutua seuraavat periaatteet:

1. Reflektion kohteellisuus. Reflektio pitäisi kohdistaa aina mahdollisimman selkeästi yhteiseen toiminnan kohteeseen, konkreettiseen työn kehittämiseen ja konkreettiseen yhteistyöhön sen toteuttamisessa.
2. Läsnäolo. Vuorovaikutustilanteen pitäisi olla toisen kuuntelemisen, rauhoittumisen ja keskittymisen paikka. Reflektioijilla pitäisi olla mahdollisuus kuvailla rauhassa ja kontekstisidonnaisesti omia kokemuksiaan ja kommentoida yhtä aikaa menneisyyttä ja tulevaisuutta. Tässä pätee improvisaation periaate, jossa jokainen saa tehdä vuorollaan oman tulkintansa ja jatkaa rauhassa toisen tulkintaa.
3. Merkityksistä neuvottelu. Vuorovaikutustilanteen pitäisi aina sisältää erilaisten merkitysten kohtaamista ja merkityksistä neuvottelua. Jos osapuolet saavat puhua merkityksistä konkreettisesti ja sitoutuneesti ja eri osapuolet kutsutaan aidosti samaan tilaan ja törmäytetään aidosti toisiinsa voi syntyä uusia merkitysten yhdistelmiä ja merkitykset rikastuvat.
4. Tulevaisuusorientuneisuus. Kehittävän työntutkimuksen lähtökodista merkitysten yhteentörmäyttämisen tilanteille on tärkeä vielä yksi ominaispiirre. Toimijat tulisi saada "nojaamaan tulevaisuuteen", tuottamaan työn tulevaisuuden mahdollisuuksia maalaavaa toiminnan kehittämispuhetta.

Vain tällaisissa kohtaamisissa merkitykset pysyvät toimijoille elävinä. Kun toimijat sitoutuvat aidosti puolustamaan merkityksiä ja merkitykset asettuvat aidosti toisiaan vastaan, vuorovaikutustilanteen on mahdollista muuttua toiminnan, muutoksen ja ekspansiivisen oppimisen paikaksi.

Taidelähtöiset menetelmät vuorovaikutuksessa

Työskentelyssä voidaan ottaa mukaan taidelähtöisen työskentelyn mahdollisuudet ja keinot. Yhteistoiminnallisessa improvisaatiossa ideana on luoda paikka, jossa improvisoiva näyttelijä tai vaikkapa muusikko keskittyy ensin toisen toiminnan seuraamiseen ja vastaa siihen omalla toiminnallaan. Improvisoinnin periaatetta voidaan hyvin soveltaa muihinkin luoviin ilmaisumuotoihin. Organisaatiossa luovan improvisoinnin paikka voidaan rakentaa yhtä hyvin synnyttämään työntekijöiden työtä sanoittavaa puhetta ja keskustelua kuin esimerkiksi visuaalista etnografiaa (Pink 2001), organisaation työtilanteita taltioivaa ja analysoivaa visuaalista ilmaisua. Oleellista on, että synnytetään vuorovaikutus, jossa jokaisesta tulee toimija oman työnsä kehittämisessä ja samaa työn kohdetta päästään tarkastelemaan useista eri näkökulmista.

Annan tässä muutamia alustavia esimerkkejä reflektoinnin menetelmistä, joissa voi olla läsnä taiteen ilmaisumuotoja. Organisaatioon rakennettavassa refleksiivisessä improvisaation tilassa voidaan antaa osallistujille mahdollisuus tuottaa esimerkiksi tarinateatterin avulla persoonallisia kertomuksia oman työnsä konkreettisista tilanteista. Voidaan myös käynnistää improvisaatiota avuksi käyttämällä tiettyyn työn kohteeseen liittyviä keskusteluja, joissa ei pyritä vain yhteen tai muutamaan kompromissiratkaisuun vaan tuottamaan mahdollisimman paljon uusia ideoita. Hyvä jatkotyöstön menetelmä on taltioida eri henkilöstöryhmien eri kohtaamisissa tuottamia tarinoita tai keskusteluja ja katsoa niitä ristiin, jolloin syntyy taas uusia merkitysten yhdistelmiä. (Stacey 2003, 327–329; Shaw 2002; Fonseca 2001; Shotter 1993; Shotter & Billig 1998.)

Visuaalisen merkityksellistämisen menetelmänä voidaan käyttää osallistujien itse omista näkökulmistaan rakentamia taltiointeja, valokuvia, piirroksia tai videoita työtilanteista. Niitä voidaan törmäyttää toisiinsa käyttämällä montaasin ja kollaasin mahdollisuuksia (von Bagh 2002; Rautkorpi 2010; 2011). Visuaalisen merkityksellistämisen hyvä puoli on se, että merkityksiä ei kutisteta sanoittamalla vaan kuva-aineisto säilyy läpinäkyvänä ja autenttisena lähtökohtana eri osapuolten tulkinnoille mahdollisimman pitkään. Jos osaamista on ja henkilöstö suostuu käyttämään kehittämisideoidensa merkityksellistämässä muita taidemuotoja kuin puhetta ja kuvaa, voidaan käyttää yhtä hyvin vaikkapa muotoilua, tanssia tai musiikkia.

Nykyisessä hajautetussa työssä ja sen verkkoon rakennetuissa työ- ja opiskeluympäristöissä yksi tapa rakentaa reflektion ja vuorovaikutuksen tila voisivat olla informaatiotekniset keskusteluympäristöt, mutta sekä Stacey ja Griffin että myös Bahtin painottavat paljon kohtaamisen ja kasvoittaisen vuorovaikutuksen merkitystä. Merkitykset eivät pysy elävänä, jos niihin ei liity elekieltä ja tunneilmaisuja. On otettava huomioon, että informaatioteknisiin verkkoympäristöihin rakennettava visuaalinen ilmaisu – esimerkiksi videokuvaukset – ei koskaan ole neutraalia, vaan sen on mahdollista sekä etäännyttää että merkityksellistää elekieltä ja tunneilmaisua. Reflektion ja vuorovaikutuksen tilojen rakentaminen verkkoympäristöiksi vaatii visuaalisen etnografian osaamista (Pink 2001). Vuorovaikutuksen tulkitseminen vaatii visuaalisen median ilmaisukielen erityisosaamista sekä välineen rakentajilta että sen käyttäjiltä.

Refleksiivisten tilojen vaikutukset työyhteisössä

Refleksiivisten tilojen käyttöön voidaan yrittää yhdistää myös paljon käytetty sana innovaatio. Lähden innovaation yleisestä määritelmästä, ajatuksesta että se on jotakin, joka on sosiaalisesti hyödynnettävissä ja jonka vaikutukset yhteisöön ovat mitattavissa (Tekes 2011). Vuorovaikutuksessa ilmenevällä ja vuorovaikutuksessa tuotettavalla toiminnalla on yhteys diversiviteettiin ja responsiivisuuteen perustuvaan luovuuteen, eli siinä on kysymys mahdollisuudesta ”ilmaista toisin” eli mahdollisuudesta rakentaa vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja rikastaa merkityksiä. Refleksiivisyyden ja responsiivisuuden menetelmät ovat siis innovatiivisia koska ne ovat sosiaalisesti hyödynnettävissä työn kehittämisessä mutta niiden vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä ja ne ovat hankalasti mitattavissa (Rajavaara 2007).

Esimerkiksi Stacey ja Griffin eivät tee mitään johtopäätöksiä refleksiivisiin persoonallisiin kertomuksiin perustuvan menetelmänsä vaikuttavuudesta suhteessa organisaation kehitykseen. Kun työyhteisöön rakennetaan vuorovaikutuksen tiloja, oletan, että niiden vaikutukset ovat ennen kaikkea laadullisia ja hankalasti mitattavia. Ehdotan että menetelmän vaikuttavuuden kokeilut voisi aloittaa ottamalla pysyvästi säännölliseen käyttöön joku työntekijöiden kannalta helppokäyttöinen refleksiivinen menetelmä, jota voisi täydentää käytön aikana erilaisilla variaatioilla ja mitata käytön tuloksia pitkäkestoisesti usean vuoden ajan ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyillä.

Esitän keskustelun lähtökohdaksi arvion, että vuorovaikutuksen tilojen välitöntä vaikuttavuutta voitaisiin yrittää mitata esimerkiksi kahdella dialogisen vaikuttavuuden ulottuvuudella (emt., 153, 173). Ensinnäkin voitaisiin määrällisesti tarkastella, ottavatko ihmiset menetelmät omakseen. Lisääntykö organisaation vuorovaikutus myös muualla kuin erityisesti tätä varten rakennetuissa vuorovaikutuksen tiloissa? Toisaalta voitaisiin laadullisesti tarkastella, tapahtuuko työyhteisössä jotain laadullisia muutoksia. Aluksi tarkasteluun voisi käyttää perinteisiä mittareita kuten ilmapiiri- ja työtyytyväisyyskyselyä. Lisääntykö ihmisten sitoutuminen organisaatioon? Lisääntykö työtyytyväisyys? Kokevatko ihmiset voivansa vaikuttaa enemmän työhönsä? Lisääntykö ihmisten kokemus siitä, että työtoverit tukevat heidän ideoitaan?

Johtopäätökset

Rakennettaessa organisaatioon vuorovaikutuksen tiloja, taidelähtöisistä menetelmistä ei kannata ottaa käyttöön liian monta ilmaisumuotoa yhtä aikaa vaan keskittyä vain muutamiin. Näin vuorovaikutuksen menetelmiä on helpompi kokeilla, analysoida ja kehittää. Käytettäessä taidelähtöisiä menetelmiä tarvitaan sekä vankkaa ilmaisuvälineen osaamista että erityistä taidepedagogista osaamista dialogin ja reflektion synnyttämiseen ja analysoimiseen.

Käytettävät menetelmät kannattaa valita niin että se sopivat mahdollisimman hyvin työyhteisön organisoitumisen tapaan ja kulttuuriin ja vastaavat työyhteisön tarpeisiin. Oleellista on se, että menetelmät todella lisäävät vuorovaikutusta ja työn reflektointia ja niillä pystytään tuottamaan haluttuja tuloksia. Työyhteisössä pitäisi pystyä tuottamaan mahdollisimman konkreettista ja monipuolista kehittämispuhetta, jolla on kulttuuriset juuret työyhteisön historiassa mutta joka on elävässä yhteydessä myös toimintaympäristön tulevaisuuteen. Tällainen puhe on riittävän laaja-alaista mutta menee myös riittävän syvälle ja siten rikastaa monitahoisesti organisaation merkityksiä.

Refleksiivisten improvisaation tilojen hyödyntäminen työyhteisössä perustuu organisaation diversiteetin hyödyntämiseen. On syytä varautua siihen, että vuorovaikutuksen tilojen olemassaololla voi olla ainakin aluksi jopa ristiriitaisia vaikutuksia. On mahdollista, että refleksiiviset tilat, joissa merkityksistä kiistely on mahdollista, voivat ainakin lyhyellä tähtäimellä vähentää työtyytyväisyyttä ja nostaa esiin tai rakentaa konflikteja ja liittoutumia. Toisaalta dialogiin asettumisen positiivinen käänköpuoli on se, että siinä toteutuu aina väistämättä myös osallisuus ja ymmärtäminen. Jo pelkkä mahdollisuus saada kehittämispuhetta esille lisää työntekijän osallistumisen kokemusta ja pitkällä tähtäimellä se lisää työtyytyväisyyttä. Tuotetun kehittämispuheen negatiivisuutta ei kannata pelätä, vaan negatiivinenkin puhe pitää aina kerätä ja analysoida huolellisesti, jotta saadaan talteen kaikki työyhteisöä koskevat heikot signaalit ja jotta pystytään jatkossa entistä paremmin kanavoimaan paikallista vuorovaikutusta organisaatiota kehittäviin tarkoituksiin.

Kirjallisuusluettelo

- Arnkil R. (2006) Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus, *Aikuiskasvatus* 2, 104–111.
- von Bagh, P. (2002) Peili jolla oli muisti. Elokuvallinen kollaasi kadonneen ajan merkityksien hahmottajana (1895–1970). Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 891, Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Bahtin, M. (1982) *The Dialogic Imagination: Four Essays* by M. M. Bahtin. M. Holquist (toim.) Austin: University of Texas Press.
- Bahtin, M. (1987) *Speech genres and other late essays*. Austin: University of Texas Press.
- Bahtin, M. (1991) *Dostojevskin poetiikan ongelmia*. Helsinki: Orient Express.
- Csikszentmihalyi, M. (2005) *Flow: elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. Helsinki: Rasalas.
- Elias N. (1939) *The civilizing process*. Oxford: Blackwell.
- Engeström, R. (1999) *Toiminnan moniäänisyys. Tutkimus lääkärivastaanottojen keskusteluista*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Engeström, R. (1995) Voice as communicative action. *Mind, Culture and Activity* 2 (3), 192–215.
- Engeström, Y. (2008) *From teams to knots: Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. (2004) *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. (1998) *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

- Fonseca, J. (2001) Complexity and innovation in organizations. London: Routledge.
- Fonseca, J. (2003) Management narrative 1: Innovation in a water utility. Teoksessa R. D. Stacey (toim.) Strategic Management and Organisational Dynamics. The challenge of complexity. Harlow: Person Education., 424–431.
- Griffin, D. (2002) The emergence of leadership: linking self-organization and ethics. London: Routledge.
- Helakorpi, S. (2005) Työn taidot. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 2/2005. Hämeenlinna.
- Johnstone, K. (2002) Impro: improvisoinnista iloa elämään ja esiintymiseen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mead, H. (1934). Mind, Self and Society. Chicago: Chicago University Press.
- Peat, D. (2008) Gentle action. Bringing creative change to a turbulent world. Pari: Pari Publishing.
- Pink, S. (2001) Doing visual ethnography. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Raevaara, M. (1999). Pedagoginen kritiikki. Kuvataidekurssien ryhmäkritiikki Taideteollisessa korkeakoulussa. Taidekasvatuksen osasto, lisensiaatintyö. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.
- Rajavaara M. (2007) Vaikuttavuusyhteiskunta. Sosiaalisten olojen arvostelusta vaikutusten todentamiseen. Kelan tutkimusosasto. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 84. Helsinki: Kela. [online] <URL: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/050307142402EK/\\$File/Rajavaara.Vaikuttavuusnetti.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/050307142402EK/$File/Rajavaara.Vaikuttavuusnetti.pdf?OpenElement)
- Rautkorpi, T. (2010) Kuva-aineistot hanketoiminnan läpinäkyvyyden ja moniäänisyyden edistäjänä. Teoksessa P. Lambert ja L. Vanhanen-Nuutinen (toim.). Hankekirjoittaminen. Välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. Haaga-Helia tutkimuksia 1. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 231–247.
- Rautkorpi T. (2011) Televisiokeskustelu yhteiskehittelynä. Tapaustutkimus tv-tuotannosta ja merkityksellistämisen taidosta. Acta Universitatis Tamperensis 1583. Tampere: Tampere University Press.
- Sava, I. (1998) Taiteen ja tieteen kietoutuminen tutkimuksessa. Teoksessa M. Bardy, Marjatta (toim.) Taide tiedon lähteenä. Stakes-julkaisut. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy, 103–121.
- Shaw, P. (2002) Changing the conversation: Organisational change from a complexity perspective. London: Routledge.
- Shaw, P. & Stacey R. (2006). Experiencing risk, spontaneity and improvisation in organizational change. London: Routledge.
- Shotter, J. (1993). Conversational realities: Constructing life through language. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Shotter, J. & Billig, M. (1998). A Bakhtinian psychology: From out of their heads of individuals and into the dialogues between them. Teoksessa M. M. Bell & M. Gardiner (toim.). Bakhtin and the Human Sciences: No last word. London: Sage.
- Spolin, V. (2000). Improvisation for the theater: A Handbook of Teaching and Directing Techniques. Evanston (IL): Northwestern University Press.
- Stacey, R., Griffin, D. & Shaw, P. (toim.) (2000). Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking? London: Routledge.
- Stacey, R. D. (2003) Strategic management and organisational dynamics. The challenge of complexity. Harlow: Person Education.
- Stacey, R. & Griffin D. (toim.) (2005) A complexity perspective on researching organizations. Taking experience seriously. Oxon, New York: Routledge.
- Takeuchi, H. & Nonaka I. (2004) Hitotsubashi on Knowledge Management. Tokyo: John Wiley and Sons.
- Tekesin ja innovaatiotoiminnan vaikutukset 2011. TEKESin julkaisuja maaliskuu 2011.
- Vadén, T. (2003). Kokemuksellinen demokratia ja tutkimuksen avoimuus ja rehellisyys. Teoksessa J. Varto, M. Saarnivaara & H. Tervahattu (toim.) Kohtaamisia taiteen ja tutkimisen maastossa. Artefakta 13. Hamina: Akatiimi, 80–91.

- Varto, J. (1993) Tästä jonnekin muualle. Polkuja Heideggerista. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta Vol XL, FITTY 40. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Victor, B. & Boynton, A. (1998) Invented here. Maximizing your organization's growth and profitability. A practical guide to transforming work. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Virkkunen, J., Engeström, Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio – uusi tapa oppia ja kehittää työtä. Helsinki: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Raportteja.
- Volanen, M. V. (2006) Filoteknia ja kysymys sivistävästä työstä. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos.

The Leader Assimilation and the Leader–Member Exchange Development Process. A Longitudinal Case Study

Hilpi Rybatzki

University of Vaasa

.....

Abstract

The aim of this study is to increase our understanding in the processes by which the new leader adapts to a new organization and makes a successful leader transition as well as develops interpersonal relationships. The data was collected as interviews (N=21) conducted in one organization on the new leader and the subordinates. The main finding of the study is the important relationship between the leader assimilation and the development of the Leader-Member Exchange. To conclude, the LMX relationships and learning the organization, their tasks and role, the new leader gets assimilated.

Keywords: Leader assimilation, Leader- Member Exchange, LMX

Introduction

Nowadays the business environment with its enterprises and organizations is in constant change. Organizations hire and reposition leaders to remain competitive and stay in the pace of other enterprises and organizations (Burke & McKeen 1994; Manderscheid 2008, 687). In fact, many new leaders are expected to make a change and have an influence on things (Watkins 2003). Unfortunately, there are a lot of challenges for new leaders to overcome, especially when they enter the company or organization from outside. One important thing for a new leader is to take charge and unfortunately many new leaders fail to do so (Gabarro 2007; Manderscheid 2008, 690; Watkins 2003, 8). Recently, the research has been growing interest in recognizing the processes and elements of how new leaders adapt to organizations, take charge and make successful leader transitions (Gabarro 2007; Manderscheid 2008; Jablin 2001).

When a new member enters to an organization, the process of socialization is of importance (Korte 2010). This is especially important when the new member is appointed to a managerial position, since the success or failure in leader transition has an impact on both the career of the new leader and the organization they are entering (Burke & McKeen 1994, 16; Watkins 2003). The leader transition is a process by which the new leader is able to take charge and attain their managerial role. Through a successful leader transition the new leader will learn to act correctly in their new position. (Gabarro 2007, 106). The process of adapting and socializing can be viewed from different angles. One possible viewpoint is the process of organizational assimilation, which can be perceived as an integration process between the new member and the organization (Jablin 2001; Myers & Oetzel 2003).

The process of building interpersonal relationships can be seen to have a paramount influence on assimilation of a newcomer. Through interpersonal relationships, the

organization with its formal and informal systems is acquired, and the organizational reality is being built. One important aspect of assimilation is the information seeking of the newcomer, and the best way to attain information is through interpersonal relationships (Miller & Jablin 1991). In addition to the interpersonal relationships accelerating the assimilation process, the assimilation process also builds up the relationships in an organization (Jablin 2001).

The Leader-Member Exchange theory concentrates on the individual relationships between the leader and the subordinates, which are constructed on mutual interaction and exchange (Danserau, Graen & Haga 1975; Graen & Cashman 1975; Graen, Novak & Sommerkamp 1982). It perceives the relationships between the leader and the subordinates as building blocks of the leadership, and therefore, can be considered as crucial factors in leader transitions. A successful and functional relationship between the leader and the subordinate is a key to successful leadership (Hollander 1978, 16).

The aim of this research is to discover the processes by which the leader is assimilated into an organization and how do the relationships between the leader and their subordinates develop during the certain period of time. The study aims to recognize dimensions and occurrences that have an effect on the leader assimilation and the development of interpersonal relationships.

The development of the leader assimilation and the LMX

In this study organizational assimilation is considered as a reconciliation of an individual and an organization (Denis et al. 2000; Myers & Oetzel 2003). Organizational assimilation is considered as integration, based on interaction between an individual and an organization, and through which an individual is socialized into an organization more quickly and effectively. Successful assimilation leads to a situation in which the individual and organization assimilate together. (Hess 1993; Jablin 2001.)

An effective assimilation is the outcome of mutual effort of individual and organization, thus it is a reciprocal process. Therefore, for a newcomer to become an effective member of the new organization, efforts of both parties are needed (Myers & Oetzel 2003, 439). First, the individual personalizes an organization, which means that the newcomer individualizes their work role and environment to fit their personal values, needs and attitudes (Jablin 2001, 755), and secondly, the individual is socialized into an organization (Hess 1993, 194; Ashforth & Saks 1996).

One important way of socialization is communication between a new member and existing members of organization. Also the social support from the group as well as proactive strategies and behavior of the newcomer are important factors in a socialization process. (Saks & Ashforth 1997, 239.) Therefore, it can be concluded that the existence and development of interpersonal relationships is crucial for a new member when coming to an organization. The assimilation process can be perceived as a process on the interpersonal and group levels, and constructing through interaction between the members of organization (Myers & McPhee 2006).

Newcomers make sense of their new organizational environment with the information seeking tactics. (Miller & Jablin 1991.) In an assimilation process an individual is socialized into an organization by learning the culture, and on the other hand, by changing their own organizational role and work environment to suit their own preferences (Jablin 2001). Therefore successful assimilation process requires effort of a newcomer and organization to socialize a new member (Myers & Oetzel 2003, 439).

The process of assimilation can be dissected for example through stage model of assimilation (Jablin 2001). The individual assimilation begins with a proactive (or anticipatory) socialization stage, which usually starts when the newcomer has their first contact with the company (Hess 1993, 199; Jablin 2001, 743). There are two important aspects of the anticipatory stage for a newcomer; the first is to set expectations, and the second is to start learning the organizational culture through the communication prior to entry. Communication and information sharing are important factors when forming expectations, since the parties develop an image of each other and organizational roles through communication. (Jablin 2001, 753.)

Previous study indicates that the most important methods for newcomers to seek information are observation and interpersonal sources (Miller & Jablin 1991). In addition to the knowledge attained from interpersonal sources, the newcomers also build up social networks, through which they are integrated into the organization (Ostroff & Kozlowski 1992, 868). This stage is crucial for role clarity of the newcomer but it also has an effect on the next stage of assimilation, the metamorphosis stage. As the newcomer learns the organization and is adapted to it, they can achieve the metamorphosis stage (Jablin 2001). In the metamorphosis stage a newcomer is transformed from being an outsider to an insider. One crucial aspect of this stage of assimilation is the development of interpersonal relationships and the development of group identity (Hess 1993, 203). The interpersonal relationships and social groups increase the organizational integration of individuals and feeling of higher job satisfaction. (Hess 1993, 203–205.) Overall, the metamorphosis can be seen as being built through interpersonal relationships and communication.

Learning from others through informative interaction is an essential aspect of assimilation of the new leader. As the informal communication and interaction is a crucial factor in the assimilation process, the interpersonal relationships between the new leader and their subordinates cannot be ignored when examining the assimilation of the new leader (Miller & Jablin 1991; Manderscheid & Ardichvili 2008). The interpersonal relationships are examined through the LMX theory.

The Leader-Member Exchange (LMX) theory describes the relationship, its quality and characteristics, and exchange between a leader and their subordinate as being the construct of leadership. The relationship and the exchange are individual and diverse between a leader and different subordinates (Dansereau et al. 1975; Graen & Cashman 1975; Liden & Graen 1980; Graen et al. 1982; Graen & Scandura 1987; Liden & Maslyn 1998). In the LMX theory the interpersonal relationships are perceived as being built on the characteristics and traits of both parties of the relationship (Scandura & Lankau 1996, 243). Moreover, the LMX process can also be identified as a developmental process by which the parties learn about each other over time (Bauer & Green 1996). The LMX relationships are assessed on extent of the interaction present in the relationship, exchange between the parties, and the relationships can be divided into high-quality relationships (in-group members) and low-quality relationships (out-group members) (Liden & Graen 1980, 452).

Mutual trust and personal relationship are defining features of high-quality relationships (Sparrowe & Liden 1997) as well as high respect and appreciation (Yukl et al. 2008, 289). In addition, there is a lot of social exchange in those relationships. Social exchange is usually voluntary and the relationships include high levels of trust. The relationships that embody social exchange are usually constructed on personal engagement and obligation (Blau 1964). These qualities can be quite low in the beginning of the relationship but grow during the development process (Blau 1964; Graen & Uhl-Bien 1995; Dienesch & Liden 1986). The quality of the LMX has been proved to have an effect on the wellbeing of the work community. The high-quality relationships are shown to have an effect on job satisfaction, employee turnover and positive career development (Sparrowe & Liden 1997; Springer 2006, 136).

The LMX relationships are perceived as developing quite quickly and remaining stable over time (Bauer & Green 1996). As the LMX relationship develops, the process must be seen as reciprocal and interactive with the mutual interaction as the main component (Van Breuklen et al. 2006). The LMX relationship and the roles of the parties can be perceived as developing through the reciprocal exchange and interaction (Bauer & Green 1996, 1558). Additionally, the individual characteristics and attitudes of the parties have an impact on the development of the LMX as well.

The LMX relationships are traditionally perceived as being constructed by the interaction between the parties and the delegations usually offered by the leader. In these delegation cycles usually the leader offers a subordinate a chance or assignment that has a positive effect on the career of the subordinate. The cycle begins as the subordinate accepts or rejects the assignment. This answer or performance by subordinate has an effect on how the leader perceives the subordinate and their potential in future (Bauer & Green 1996). It has been portrayed that the delegation cycles enhance the LMX relationship (Scandura & Lankau 1996) and that the crucial aspect of LMX development process is the interaction between the parties. Communication, as well as the social exchange, is essential for developing the LMX relationships (Blau 1964; Graen & Uhl-Bien 1995).

When the LMX relationship reaches the highest stage and becomes mature partnership there is a lot of mutual obligation in addition to respect and trust between the parties. These kinds of relationships increase the welfare and job satisfaction of both parties and include a lot of personal and emotional exchange. As a conclusion, the LMX relationships can be perceived as being built through interaction and exchange between the parties (Graen & Uhl-Bien 1995; Van Breuklen et al. 2006).

A conclusion can be drawn, that important aspects for a new leader during the organizational entry is the informative communication and social exchange. Through the conveyed information they can learn the organization and the ways of action, and eventually be assimilated into an organization (Miller & Jablin 1991; Ostroff & Kozlowski 1992). The interaction and communication are crucial for the new leader, as well as creating links to the organization (Downey 2002). With the interpersonal relationships the new leader will learn the informal information that is vital for the assimilation process (Hess 1993). The LMX relationships are also highly based on mutual exchange and interaction between the parties (Fairhurst & Chandler 1989).

Methods

This study is conducted as a case study. The case study for this research is done by using the single-case study with embedded design. The aim is to understand the complexity of one case and thus expand or rewrite some of the present beliefs and theories. The study is either intrinsic or instrumental and done by combining descriptive and explanatory case study methods. (Eriksson & Koistinen 2005; Yin 2003.)

Two rounds of interviews were conducted for the new leader and for the selected subordinates. First the subordinates were interviewed prior to the entry of the new leader, and their expectations and hopes towards a forthcoming leader were determined. Then prior to entry, the external facilitators had a meeting and coaching session with the new leader to help them to get to know the new subordinates and the hopes and expectations they had. The leader was then interviewed after five months, and for a second time approximately eight months after the entry. The selected subordinates were interviewed for a second time at the same point in time, eight months after the organizational entry and their thoughts and feelings of a new leader were examined. There were total of 21 interviews done during this study.

The data was collected using semi-structured interviews with the subordinates and theme interviews with the leader. The interviews with the leader had some narrative features and the empirical findings are represented in a stage model using a storytelling form of description.

Findings

There were two dimensions identified as having an effect on how the leader assimilates and is able to start to develop LMX relationships at the stage prior to entry. The first dimension is influencing the leader assimilation and the development of the LMX relationships through the expectations of the subordinates and the second is more influenced with the expectations of the new leader, as well as information about the company and the new subordinates attained prior to entry. Therefore, the first stage of the model can be seen as being a construct of mutual expectations and information seeking. Both parties have expectations of each other, which impact on their perceptions and attitudes.

The first dimension is the forming of expectations from the viewpoint of the subordinates. The data indicates that the situational factors influence on what kind of expectations are being built by the subordinates. In the case company the situation was challenging, and it reflected to the expectations formed. Another aspect influencing on the expectations formed, was the possibility of an external leader coming to an organization. The leaders at this department were previously promoted from inside and this time there was also an outside applicant in the recruiting process. Data also indicates that there is a link between the anticipatory expectations and the attitudes of the subordinates towards the new leader in the latter stages of the processes. Those subordinates, who had the most optimistic attitudes, were the most positive towards the new leader and the development of the leader-member relationships later on. Due to that, some connections between the expectations and the development of the LMX were discovered. Those subordinates, who had the most optimistic view on the possibility of an external leader, were the most positive and keen on building interpersonal relationships with the leader after the entry.

A conclusion can be made that the situational factors effect on what kind of expectations the subordinates form of the new leader. Data also indicates that these kinds of optimistic and pessimistic expectations might have an impact on how the LMX relationships and the leader assimilation will develop. Therefore, it would be essential in an organization to strive to address those expectations, for example during the development intervention conducted.

The factors influencing the “prior to entry” stage of the new leader were mostly related to the information, or lack of information, the leader attained from the organization and the new subordinates. In the case company, the leader knew just the basic information about the organization’s basic business activity before they entered the organization, the leader perceived the situation as unclear, and was unsure of what the requisite tasks and roles at the company were.

“In the beginning I knew nothing, the basic activity of the firm only (...) everything was completely new. And also the organization was, like everything was in models (...) and in the beginning, I just went around and was introduced to many different people and asked to make connections and networks and so on (...) but the basic management tasks, what is my role? It remained a bit unclear”.

(The leader)

Therefore, the second finding was the importance of the information-seeking process prior to the entry, and the process of managing the expectations of the subordinates on the grounds of that knowledge. The leader should get a lot of information about the organization, new

subordinates and the roles and tasks of the leader. Especially the gaining information about the role and tasks that are expected of the new leader seems to be vital. Through the information in the “prior to entry”- stage, the new leader could start to figure out and develop their role, and attain the role clarity earlier after the organizational entry.

After the organizational entry the first aspect is the existence of the whole new reality for a leader and coping with that reality. The methods the leader employs to make sense of that new reality are mainly information seeking tactics and orientation offered from the side of the organization. It appears that for the new leader the process of observing others is necessary when gaining knowledge of their role and the reality of the organization.. By observing other leaders in the new organization, the leader could have an indication of the leading culture in the organization and what kind of role they are expected to take.

“If they would have put me with another manager for a week for example, that I would be with them, observing what they do, that would have helped me a lot.”
(The leader)

Moreover, by observing other employees the new leader attains knowledge about the formal and informal systems of the organization and the roles individuals have. Additionally, the data indicates that the informal communication is essential when learning the informal organization and developing the interpersonal relationships and the leader assimilation. The new leader felt that the presence of mutual interaction, for example during the lunch breaks, was a crucial part of constructing the relationships and becoming an insider.

“I said that I don’t need my own coffee machine in my room, I will go and sit with them – and there we all sit – and discuss whatever, sports and so on-- there I feel like I am one of them”
(The leader)

The second finding is related to the development process of the LMX relationships after the first time the parties met. There are three interaction processes identified between the leader and their subordinates having an impact on the construct of LMX relationships. The first one is the *positive delegation-answer-cycle*, in which the leader delegates some tasks to a subordinate, and the relationship between the parties is enhanced through the mutual exchange during the delegation. This factor has a positive effect on the relationship between the parties.

Nevertheless, there are also some negative processes identified from the data. The data indicates that there are also some *negative or reverse delegation-answer-cycles* evident in the case organization. In the negative/reverse cycles the leader withdraws from the delegation cycle, which has a negative influence on the LMX development process. In this case the withdrawal was not necessarily intentional, but it seemed to have had an effect on the perceptions and feelings of the subordinates about the leader.

In addition to the two different delegation cycles, there is also a third interaction process, which seemed to have had an impact on the leader and the LMX relationships developed with the subordinate group. These factors are identified as *critical incidents* between the parties. The incidents are perceived as having a great impact, not only to the leader, and the subordinate with whom the critical incident occurs, but also the subordinates who are not directly related to the incident. The data also indicates that the leader might not be able to interpret the situation and could be clueless about the real influence of the incidents on the LMX relationships between them and their subordinates.

“There was this one (incident) that changed the subordinates attitudes towards me (...) and then I heard someone saying “Yes!” somewhere (...) and they (subordinates) were really satisfied with that (decision)”
(The leader)

Although there were subordinates who thought it in fact was a rightful decision, there were also people who rejected it, although the leader thought that there were only positive opinions. Those who felt that the leader was acting unfairly felt also less connected to the leader, and assessed their LMX relationship more distant. It can be concluded that these kinds of situations influence on how the group of subordinates perceive the leader, and therefore, how the LMX relationships are developed.

At this stage after the entry, the link between the interpersonal relationships and ability of the new leader to develop them appears to be exceedingly linked to the leader assimilation. The ability for a leader to take charge and attain their managerial position is linked to the development of the relationships with their subordinates and therefore, the leadership. As the leader gets acquainted with the subordinates, the leader also gets assimilated into the organization.

The main findings at the third stage of the leader assimilation and the development of the LMX are related to learning of the leader and their ability to develop interpersonal relationships in the new organization. From the viewpoint of the new leader the most important elements in becoming an insider and a true member of an organization appears to be the combination of learning the ropes, and therefore, taking charge and developing interpersonal relationships in the organization. Throughout this developmental model a process of leader assimilation and the LMX can be seen as being built as the leader learns the informal and formal organization and develops interpersonal relationships.

The data indicates that the process of leader assimilation is constructed on at least three aspects. First, the leader has to learn the required task and the formal organizational construct. As the leader learns the basic tasks of the organization and the tasks expected of them, they feel more adapted to the organization. Through the learning process the leader is able to understand the role that they are expected to employ as well as the reality of the organization. The second aspect is to learn the informal organization, the people and everyday life in the organization. These systems the leader learns through different information channels, such as observing others and asking questions, but also through interpersonal relationships. The third aspect is the ability of the leader to build interpersonal relationships and links to the organization, and from the viewpoint of the subordinates get accepted to the organization.

Through these three aspects the leader will build confidence in their self as a leader as well as their ability to handle the role and tasks that are needed. In addition to that, the development of interpersonal relationships and links to the organization helps the new leader make a successful transition and assimilate.

Discussion

The link between the expectations formed prior to the first meeting have been identified as influencing the organizational assimilation, but the theory of LMX has traditionally recognized the first meeting as being the starting point of the development of the LMX relationships (Dienesch & Liden 1986, 626). The development process at this stage is usually perceived as being influenced by the traits and behavior of the parties (Bauer & Green 1996, 1542; Dienesch & Liden 1996, 627) and how the parties see each other. This study, however, implies that as the newcomer comes to a managerial position, the strong expectations the

subordinates formed prior to entry might have an effect on how the LMX relationships develop later on.

Leader-Member Exchange relationships are often recognized as being built through delegation-answer-cycles (Scandura & Lankau 1996). This study supports the previous research and suggests that there were some kinds of delegations in the case company that did enhance the LMX relationship between the new leader and the subordinate.

There is evidence on the LMX relationship between the parties being more complex and being influenced by different incidents. Especially when the subordinate interprets the incident negatively, it negatively influences on the attitudes towards the leader. Since the actions of the new leader during these incidents impact on how their subordinates see them and their role, the incidents are presumably affecting the LMX development process. Previous study supports this conclusion; the perceptions of the subordinates of unjust behavior on the side of the leader have an effect on, for example the workplace climate and the interpersonal relationship in the organization (Scandura & Lankau 1996; Andiappan & Trevino 2010).

The previous study shows that the process of the leader getting fully assimilated into an organization can take some time (Downey 2002), however, the LMX relationships have been seen as developing quickly to their final form and staying stable over time (Bauer & Green 1996; Dienesch & Liden 1986). This study, conversely, argues that in the situation where the newcomer comes to a managerial position the process of developing LMX relationships is not as rapid as suggested in the previous study, although the new leader might have some previous managerial experience. One major obstacle for an external leader seems to be the fact that they have to learn basically everything: a completely new organization; its culture and ways of working, and in addition, develop LMX relationships with all of their subordinates. It seems that the difficulty of being able to develop multiple LMX relationships at the same time has an impact on the pace the external leader is able to assimilate and make a leader transition.

References

- Andiappan, M. & Trevino, L. (2010) Beyond righting the wrong: Supervisor-subordinate reconciliation after an injustice. *Human Relations*, 64, 359–386.
- Ashforth, B. & Saks, A. (1996) Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.
- Bauer, T. & Green, S. (1996) Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1538–1567.
- Burke, R. & McKeen, C. (1994) Facilitating the New Manager Transition: Part I. *Executive Development*, 7, 2, 16–18.
- Danserau, F., Graen, G. & Haga, W. (1975) A Vertical Dyad Linkage Approach to Leaderships Within Formal Organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46–78.
- Denis, J-L., Langlely, A. & Pineault, M. (2000) Becoming Leader in a Complex Organization. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1063–1099.
- Dienesch, R. & Liden, R. (1986) Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11, 618–634.
- Downey, D. (2002) HR's Role in Assimilating New Leaders. *Employment Relations Today*, 28(4), 69–83.
- Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005) Monenlainen tapaustutkimus. *Julkaisu 4. Kuluttajatutkimuskeskus 2005. Kerava: Savion kirjapaino.*
- Fairhurst, G. & Chandler, T. (1989) Social Structure in Leader-Member Interaction. *Communication Monographs*, 56(3) 215–239.

- Gabarro, J. (2007) When a new manager takes charge. *Harvard Business Review*, 85:1, 104–117
- Graen, G. & Cashman, J. (1975) A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds) *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press, 143–165.
- Graen, G., Novak, M. & Sommerkamp, P. (1982) The Effects of Leader–Member Exchange and Job Design on Productivity and Job Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance* 30, 395–420.
- Graen, G. & Scandura, T. (1987) Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Graen, G. & Uhl-Bien M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Hess, J. (1993) Assimilating newcomers into an Organization: A Cultural Perspective. *Journal of Applied Communication Research*, 21, 2, 189–210.
- Hollander, E. (1978) *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*. New York: Free Press.
- Jablin, F. (2001) Organizational entry, assimilation, and exit. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (eds) *The new Handbook of Organizational Communication*. Thousand Oaks, CA: Sage, 732–818.
- Korte, R. (2010) 'First get to know them': A relational view of organizational socialization. *Human Resource Development International*, 13(1), 27–43.
- Liden, R. & Graen, G. (1980) Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Liden, R. & Maslyn, J. (1998) Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43–72.
- Manderscheid, S. & Ardichvili, A. (2008) New leader assimilation: Process and outcomes. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(8), 661–677.
- Manderscheid, S. (2008). New Leader Assimilation: An Intervention for Leaders in Transition. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 686–702.
- Miller, V. & Jablin, F. (1991) Information Seeking During Organizational Entry: Influences, Tactics, and a Model of the Process. *The Academy of Management Review*, 16(1), 92–120.
- Myers, K. & Oetzel, J. (2003) Exploring the Dimensions of Organizational Assimilation: Creating and Validating a Measure. *Communication Quarterly*, 51(4), 438–457.
- Myers, K. & McPhee, R. (2006). Influences on Member Assimilation in Workgroups in High-Reliability Organizations: A Multilevel Analysis. *Human Communication Research*, 32, 440–468.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. (1992) Organizational Socialization as a Learning Process: The Role of Information Acquisition. *Personnel Psychology*, 45, 849–874.
- Saks, A. & Ashforth, B. (1997) Organizational Socialization: Making Sense of the Past and Present as a Prologue for the Future. *Journal of Vocational Behaviour*, 51; 234–279.
- Scandura, T. & Lankau, M. (1996) Developing Diverse Leaders: A Leader-Member Exchange Approach. *Leadership Quarterly*, 7(2), 243–263.
- Sparrowe, R. & Liden, R. (1997) Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522–552.
- Springer, L. (2006) The Link Between the Quality of the Supervisor-Employee Relationship and the Level of the Employee's Job Satisfaction. *Public Organization Review*, 6, 125–142.
- Van Breuklen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. (2006) Leader-Member Exchange Theory and Research: Accomplishments and future challenges. *Leadership*, 2, 295–316.
- Watkins, M. (2003) *The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston: Harvard Business School Press.
- Yin, R. (2003) *Applications of case study research*. Thousand Oaks (CA) & London: Sage Publications.

Yukl, G., O' Donnell, M. & Taber, T. (2008). Influence of Leader Behaviours on the Leader-Member Exchange Relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 289–299.

Rekrytoinnin syyt ja hakukanavat

Heikki Räisänen

Työ- ja elinkeinoministeriö

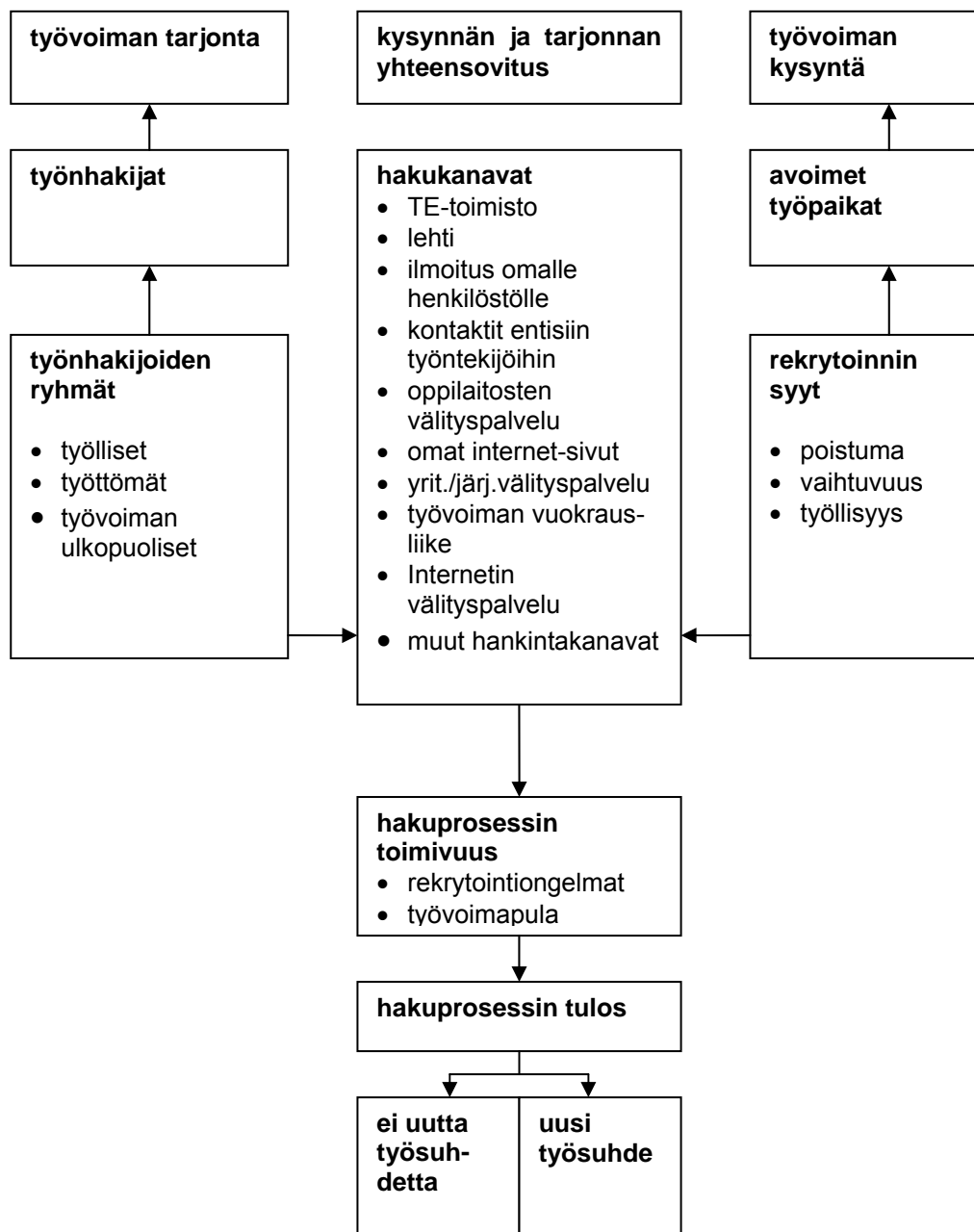
Abstrakti

Tässä paperissa analysoidaan rekrytointia uudella aineistolla, joka perustuu Tilastokeskuksen suorittamaan työnantajien haastatteluun. Aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin, kuten kuvailevin analyysin, taulukoinnin, klusterianalyysillä ja regressioestimoinnin. Rekrytointi on usein tutkimuksessa jäänyt mustaksi laatikoksi. Käsitekeskustelussa esitetään, kuinka rekrytointitutkimuksessa on osin irtauduttu avoimen työpaikan käsitteestä rekrytoinnin tarkastelussa. Analyysi keskittyy rekrytoinnin syihin toimipaikkatason näkökulmasta sekä eri rekrytointikanaviin. Rekrytoinnin syyt painottuvat työnantajasektoreittain eri tavoin: yrityksissä vuonna 2010 enemmistö rekrytoinnista johtui uusista työpaikoista, kun kuntasektorilla vaihtuvuus on keskeistä. Valtiolla eri syyt olivat lähes samansuuruisia. Rekrytoinnin syihin liittyy erilaisia hakukanavia sekä eri työmarkkina-asetusta palkattavia henkilöitä. Rekrytointikanavista työ- ja elinkeinotoimisto oli työnantajien arvioissa tärkein työpaikan täyttöön vaikuttanut kanava ja se oli myös suhteessa käyttöön tehokkain. Lehti oli toiseksi tehokkain ja pieni kanava, työvoiman vuokrausliikkeet kolmanneksi tehokkain. Eniten käytetään silti epävirallisia kanavia, jotka ovat kuitenkin usein tehottomia. Sähköisiä kanavia käytetään usein rinnan TE-toimiston tai lehden kanssa, sen sijaan epäviralliset henkilöyhteydet ovat niille vaihtoehto.

Avainsanat: Rekrytointi, hakukanavat, rekrytoinnin syyt, tehokkuus

Analyyssiasetus ja työvoiman hankinnan analyysi

Rekrytointia on tutkittu paljon, mutta silti pääosa rekrytoinnista on kuitenkin tutkimuksessa jäänyt mustaksi laatikoksi. Tyypillinen tapa on tutkia työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan yhteensovituksia kohtaantofunktion estimoinnin avulla. Siinä tarkastellaan panostekijöinä avoimia työpaikkoja ja (työttömiä) työnhakijoita ja tuotoksina uusia työsuhteita. Sitä, kuinka itse rekrytointi tapahtuu, on voitu tutkia lähinnä osittaisaineistojen avulla, kuten julkisen työnvälityksen kautta. Tämän analyysin motiivina on kaksi tärkeää tekijää: 1) rekrytoinnin teoria on muuttumassa ja 2) uusi kattava aineistopohja mahdollistaa uudenlaisen rekrytoinnin mustan laatikon avaamisen. Tässä artikkelissa tarkastellaan rekrytoinnin syitä ja käytettyjä hakukanavia vuoden 2010 tilanteessa.



Kuvio 1. Analyysiasetelma työvoiman tarjonnan, kysynnän ja niiden yhteensovituksen komponentteina

Analyysiasetelmassa on kuvattu tämän paperin keskeiset tarkastelutavat. Tavoitteena on esittää uutta tietoa työvoiman kysynnän, tarjonnan ja näiden yhteensovituksen tekijöistä. Työmarkkinoilla kysynnän ja tarjonnan yhteensovitus on ollut paljolti tuntematonta aluetta tai musta laatikko. Tarjontapuolella työnhakijoita voidaan eritellä työllisiin, työttömiin tai työvoiman ulkopuolisiin. Erottelu on työmarkkinoiden toiminnan kannalta olennainen. Vastaavalla tavoin kysyntäpuolella avoimella työpaikalla on taustallaan kolme erilaista rekrytoinnin syytä: poistuma, vaihtuvuus ja työllisyys. Yhteensovituksessa keskeistä ovat eri hakukanavat, mitä kautta kysyntä ja tarjonta kohtaavat toisensa. Analyysin keskiössä on ensinnäkin se, että 1) kuvailevalla analyysillä tarkastellaan eri rekrytoinnin syiden sekä hakukanavien ja –prosessin ominaispiirteitä ja 2) pyritään systematisoimaan yhteensovitukseen eri tilanteissa liittyvää tietoa mallinnoiksi.

Tarkempia analyysikysymyksiä ovat 1) poikkeavatko poistuma, vaihtuvuus ja työllisyys rekrytinnin toimipaikkatasoisena syynä toisistaan erityisesti työpaikan täytön ja käytetyn hakukanavan suhteen ja 2) millaista on eri hakukanavien käyttö, niiden päällekkäisyys ja tehokkuus.

Rekrytointi ja avoin työpaikka

Työvoiman kysynnän käsitteet eivät ole yksiselitteisiä. Kun esimerkiksi perinteisessä kysynnän ja tarjonnan yhteensovituksessa käsittelevässä kirjallisuudessa panostekijöinä pidetään avoimia työpaikkoja ja työttömiä työnhakijoita ja tuotoksina uusia työsuhteita, on viimeaikaisessa tutkimuksessa asiaa alettu lähestyä myös hieman toisin (Farm 2009; 2011; Noll, Heckmann & Rebien 2009).

Työmarkkinoiden kohtaantofunktio (hiring function, matching function) selittää työttömien virtaa pois työttömyydestä (Layard ym. 2005, 216–220). Sen mukaan kohtaannon tehokkuus riippuu positiivisesti sekä avoimien työpaikkojen että aktiivisten työnhakijoiden määrästä. Taantumana aikana aktiivisten työnhakijoiden määrä lisääntyy ja työnantajien on helpompi löytää sopiva työntekijä. Tämän pitäisi teorian mukaan näkyä rekrytointiprosessin tehostumisena. Tyypillisesti rekrytointiongelmien määrä nouseekin noususuhdanteessa ja laskee taantumassa. Toisaalta työnhakijan mahdollisuudet löytää työpaikka heikkenevät taantumassa, kun avoimien paikkojen suhde työnhakijoiden määrään laskee. Jos vakanssiaste on hyvin matala, etsinnän tehokkuuden lisääminen ei juuri vaikuta työllistymisen todennäköisyyteen.

Petrongolon ja Pissarideksen (2001, 424) mukaan kohtaantofunktio on useimpien muiden makroekonomistien työkalujen tapaan musta laatikko, sen olemassaolosta ja ominaisuuksista voi olla hyvä intuitio, mutta vähän mikrotason perusteita. He huomauttavat myös siitä, että vaikka OECD on suositellut jäsenmailleen työvoimatoimistojen tietokoneistamista ja työpaikkojen ilmoittamista internetissä kaikkien kustannustehokkaimpana aktiivisena työvoimapolitiikkana, on aiheesta vähän formaalia teoreettista tai empiiristä tutkimusta (emt., 399). Joka tapauksessa niissä maissa, jotka panostavat enemmän yhteensovituksen auttamiseen, Beveridge -käyrät ovat lähempänä origoa (emt., 409).

Kohtaannon tehokkuutta kuvataan usein UV-käyrällä (beveridge-käyrällä) ja sen siirtymisellä. UV-käyrä voi siirtyä ulommaksi origosta esimerkiksi siksi, että etsinnän tehokkuus syystä tai toisesta laskee. Etsinnän tehokkuus voi laskea vaikkapa kannustinongelmien vuoksi tai siksi, että pitkäaikaistyöttömien osuus nousee. Hynninen ja Lahtonen (2005, 13) ovat havainneet korkeamman väestötiheyden alueet muita tuottavammiksi onnistuneiden yhteensovitusten tuottajina. Eräs syy kohtaannon tehostumukseen voi löytyä myös ns. varanto-virta -yhteensovituksista: työttömien työnhakijoiden varanto jonkin periodin alussa ei vastaa avointen työpaikkojen varantoa, koska molemmat osallistuivat yhteensovituskierrakseen edellisellä periodilla. Tämä merkitsee siis sitä, että toisen puolen yhteensopimaton varanto yrittää yhteensovittua toisen puolen virran kanssa (Petrongolo & Pissarides 2001, 405).

Kohtaannon tehokkuutta tarkastellaan yleensä sillä ajalla, jonka työmarkkinoiden kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen vie. Tätä voidaan mitata avointen työpaikkojen avoinna olon kestolla. Davis, Faberman ja Haltiwanger (2010) ovat havainneet Yhdysvalloissa suurempien työnantajien vakanssien täyttöprosessin pienempiä hitaammaksi: alle 250 hengen toimipaikoissa täyttö kesti keskimäärin 15–17 päivää ja yli 1000 hengen toimipaikoissa 38 päivää (emt., 3). Samaten suuremmat ammattitaitovaatimukset voivat nostaa vakanssien avoinna olon kestoa (emt., 10). Toimiala, kasvuaste ja vaihtuvuus vaikuttivat myös rekrytointiin ja vakanssien lopputuloksiin. Julkisen työväilytyksen roolilla voi olla huomattava merkitys kohtaannon tehokkuuteen riippuen sen roolista yhteensovituksessa. Japanin julkista työväilytystä koskevassa analyysissään Sasaki (2011) jakaa hakuprosessin kahteen osaan:

toisaalta kontaktiin julkisessa työnvälityksessä hakijan ja työnantajan välillä ja toisaalta itse työsuhteen solmimiseen. Työmarkkinoiden tiukkuus vaikuttaa Sasakin tulosten mukaan kohtaannon tehokkuuteen siten, että useampien hakukavien, kuten median käytettävissä olo hyvässä kysyntätilanteessa laskee julkisen työnvälityksen tehokkuutta.

Yksi tapa avointen työpaikkojen ja työnhakijoiden kohtaannon parantamiseen julkisessa työnvälityksessä ovat yksilöidyt työhönsuositukset. Ruotsissa suoritettussa satunnaiskokeessa tutkittiin osoitusten tuloksia. Huomattava osa, kolmannes, osoituksista ei johtanut työhakemukseen. Tieto tehostetusta seurannasta lisäsi etenkin nuorten hakemuksia. Työttömyyden keston ei kuitenkaan havaittu mitään vaikutuksia. (Engström, Hesselius & Holmlund 2009).

Miksi työnantajat sitten rekrytoivat? Tähän on kolme periaatteellisesti erilaista syytä: 1) poistuman korvaaminen, 2) vaihtuvuuden korvaaminen ja 3) uudet työpaikat. Poistumalla tarkoitetaan poistumaa työvoimasta (esimerkiksi eläköityminen, maastamuutto, koulutukseen tai varusmiespalvelukseen lähtö, kuolema, pitkät vapaat, siirtyminen muutoin työmarkkinoiden ulkopuolelle). Vaihtuvuus merkitsee sitä, että työlliset vaihtavat työpaikkoja. Uudet työpaikat ja poistuman korvaaminen ovat aidosti sellaisia, joihin on löydettävä työntekijöitä nykyisten työllisten ulkopuolelta. Sen sijaan vaihtuvuus merkitsee työmarkkinoiden kannalta vain työvoiman uudelleenallokaatiota, mutta yrityksen tai toimipaikan kannalta se vastaa täysin poistumaa.

Vuonna 2010 Suomen taloudessa uudet työpaikat edustivat 45 %:n osuutta työvoiman hankinnasta, kun poistuma ja vaihtuvuus edustivat 51 %:n osuutta. Loppu 4 % oli erittelemättömiä muita syitä. Edellisestä vuodesta uusien työpaikkojen osuus rekrytoinnissa on kasvanut noin 5 %-yksikköä. (Tuomaala 2010, 7; 2011, 7).

Uudempi lähestymistapa rekrytointiin ei pidä avointa työpaikkaa, vakanssia, enää välttämättömänä lähtökohtana. Tässä uudemmassa kirjallisuudessa on alettu korostaa, että rekrytointi voi tapahtua ilmeikään avointa työpaikkaa, välittömästi. Lisäksi on syytä erotella sisäiset täytöt ja ulkoinen haku toisistaan. Sisäisiä täyttöjä voidaan tehdä myös ilman hakua, esimerkiksi takaisinkutsutapauksissa. Työsuhteita solmitaan paljon myös ilman avoimia työpaikkoja (ks. esim. Noll, Heckmann & Rebien 2009; Farm 2009). Noll, Heckmann ja Rebien (emt., 7) erottelevat toisistaan palkkaamisen ilman hakua ja sen kanssa, missä jälkimmäisessä tapauksessa voidaan vielä toimia ilman avointa työpaikkaa ja jos toimitaan sen kanssa, voi kyseessä olla "aloitusta odottava paikka" (Wartevakanz) tai "jatketun haun paikka" (Suchvakanz). Odotuspaikalla tarkoitetaan sitä, että todellinen palvelukseen astuminen tapahtuu suunniteltua myöhempään, vaikka sopimus voidaan solmia aiotussa ajassa. Näin vakanssin keston liittyy odotusta, joka on luonteeltaan valitun työn aloittamisen odotusta. Toinen tapaus on jatketun haun tilanne, jolloin sopimusta ei saada solmittua (henkilöä valittua) kuin vasta aiotun työn alkamisen jälkeen. Noll, Heckmann ja Rebien käyttävät hakuajan käsitettä kuvaamaan koko prosessin kestoa ja varsinkin vakanssin kestoa (Vakanzdauer) hieman erikoisesti kuvaamaan suunnitellun ja todellisen palvelukseen astumisen välistä eroa. Suomessa em. hakuajan käsitettä kutsutaan yleensä rekrytointiajaksi ja jälkimmäistä vakanssin kestoa rekrytointiviiveeksi (joka koostuu päätöksentekoviiveestä ja aloittamisviiveestä sekä rekisteröintiviiveestä), (vrt. Räisänen 2004, 8–10; 2005; 2006).

Farm toteaaakin, että kohtaantofunktio on harhaanjohtava relaatio, koska vakanssivaranto ei ole rekrytoinnin määrittäjä, vaan sen sijaan rekrytointivirta on vakanssien määrittäjä (emt., 1). Hän katsoo, että yritykset luovat "vakansseja" yhdessä mielessä (rekrytointiprosessit) välttääkseen "vakansseja" toisessa mielessä (täyttämättömät tehtävät) (emt., 4). Farm (2011, 1) katsoo, rekrytoinnit (hires) voivat olla joko välittömiä tai ei-välittömiä. Välitön rekrytointi merkitsee sitä, että avointa työpaikkaa, vakanssia, ei ole, vaan yritys voi palkata esimerkiksi työtä kyselevän hakijan heti. Jos rekrytointi ei ole välitöntä, edeltää rekrytointia avoin työpaikka. Kitkaa Farm (emt., 2) katsoo voitavan arvioida suhteuttamalla vakanssien varanto

rekrytointivirtaan, jolloin saadaan tuloksena keskimääräinen rekrytointiaika. Tämä kuvaa kaikkea rekrytointia välitön mukaan luettuna.

Tämän uudemman lähestymistavan mukainen ajattelu toimii työmarkkinoilla käytännössä ja esimerkiksi Suomen julkisessa työnvälityksessä työnhakijoita valmennetaan työnhakutaitoihin ja etsimään muitakin työmahdollisuuksia kuin hakemaan avoimia työpaikkoja. Tässä ajattelussa on tunnistettu se, että rekrytointi voi tapahtua ilmankin avointa työpaikkaa. Julkisen työnvälityksen sähköinen alusta on myös avattu työnantajien käyttöön rekrytointioperaatioita varten. Näissä, kuten perinteisemmässä työnvälityksessä on kuitenkin aina mukana avoin työpaikka. Käytännön työnvälitystyössä sekä julkisessa että yksityisessä työnvälityksessä voidaan kuitenkin auttaa uusien työsuhteiden solmimista ilmankin avoimia työpaikkoja. Uudemman rekrytointikirjallisuuden lähestymistapa on kuitenkin tietty haaste julkisille työnvälityksille, jotka ovat tukeutuneet tiukasti avoimeen työpaikkaan. Jossain mielessä voidaan kuitenkin myös sanoa, että julkinen työnvälitys voi jos ei synnyttää, niin ainakin auttaa löytämään työpaikkoja esimerkiksi yrityskäyntien tai ns. yritysharava-haastattelujen yhteydessä.

Aineisto

Analyysiaineisto on Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteristä poimittu otanta, johon kuuluvat kaikki toimipaikat, joissa on vähintään yksi palkattu työntekijä. Havaintoyksikkönä on toimipaikka. Otokoko on vuositason 10 000 toimipaikkaa. Vuoden 2010 aineistossa on vastaukset 7777 toimipaikasta. Lukumääräestimaatit on painoilla korotettavissa koko toimipaikkakehikon tasolle eli noin 154 000 toimipaikkaan⁵³. Aineisto on koottu Tilastokeskuksen avointen työpaikkojen tutkimuksen yhteydessä web-kyselynä ja puhelinhaastatteluna.

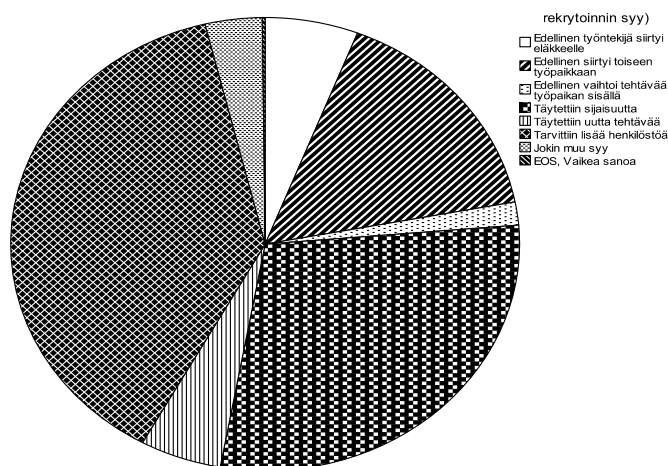
Aineisto on koottu toimipaikoilta ja sisältää tietoja toimipaikan taustaominaisuuksien lisäksi työvoiman hankinnasta ja siinä kohdatuista ongelmista sekä käytetyistä hakukanavista. Tämän vuoksi työnhakijoita koskevat tiedot ovat niukkoja, lähinnä voidaan tarkastella sitä, minkälaisella työnhakijalla (mistä työmarkkina-asemasta tulleella) työpaikka on täytetty.

Rekrytoinnin kolme syytä

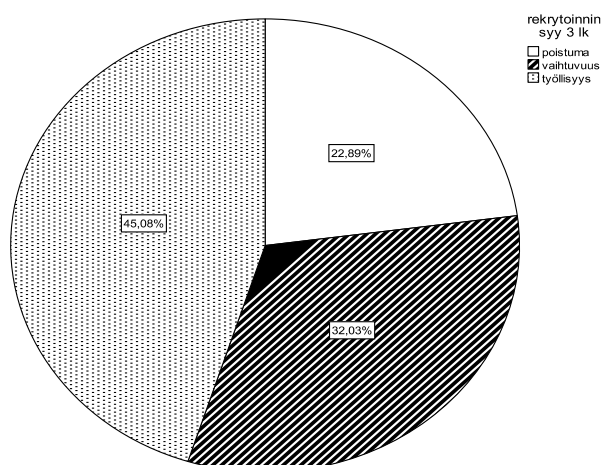
Työvoiman rekrytointia voidaan arvioida eri tavoin. Aineistossa on useita muuttujia, joiden avulla voidaan eri kriteerein arvioida rekrytointia erikseen vakinaisten ja määräaikaisten tehtävien osalta sekä eri ajallisessa tilassa. Viimeisen 12 kuukauden aikana 30 % toimipaikoista oli hakenut vakinaista työvoimaa ja 42 % määräaikaista. Viimeisen 3 kuukauden aikana luvut käytännössä puolittuvat: 15 % toimipaikoista oli hakenut vakinaista työvoimaa ja 22 % määräaikaista. Täyttöä koskevat osuudet viimeisen kolmen kuukauden ajalta ovat suurin piirtein vastaavat: 14 % toimipaikoista on täyttänyt vakinaisen paikan ja 22 % määräaikaisen.

⁵³ Painojen käyttö aineistossa ei ole yksiselitteistä. Aineisto on ns. kvartaaliaineisto, jossa osa tiedoista on kaikilta kvartaaleilta, osa vain 1. ja 3. kvartaalilta ja osa vain 2. ja 4. kvartaalilta. Painojen käyttö toimii suhteellisesti (jakaumassa) oikein, mutta korottaa lukumääräestimaatin arvon nelinkertaiseksi toimipaikkojen kokonaismäärään nähden. Analyysseissa on käytetty painotusta silloin kuin se on ollut mahdollista. Ilman painoja otantaa voidaan käyttää luotettavasti analyysseissa, mutta silloin tulos ei täysin vastaa koko toimipaikkakehikkoa ja luottamusvälit jäävät leveiksi. Painoja käytettäessä taas mallinnusten tilastolliset ominaisuudet lasketaan nelinkertaisiksi, vaikka analyysien yksityiskohdat (esim. regressiomallien kertoimet) ovatkin oikein.

Kuvio 2 a ja b. Toimipaikkojen rekrytoinnin syyt 7- ja 3-luokkaisina.



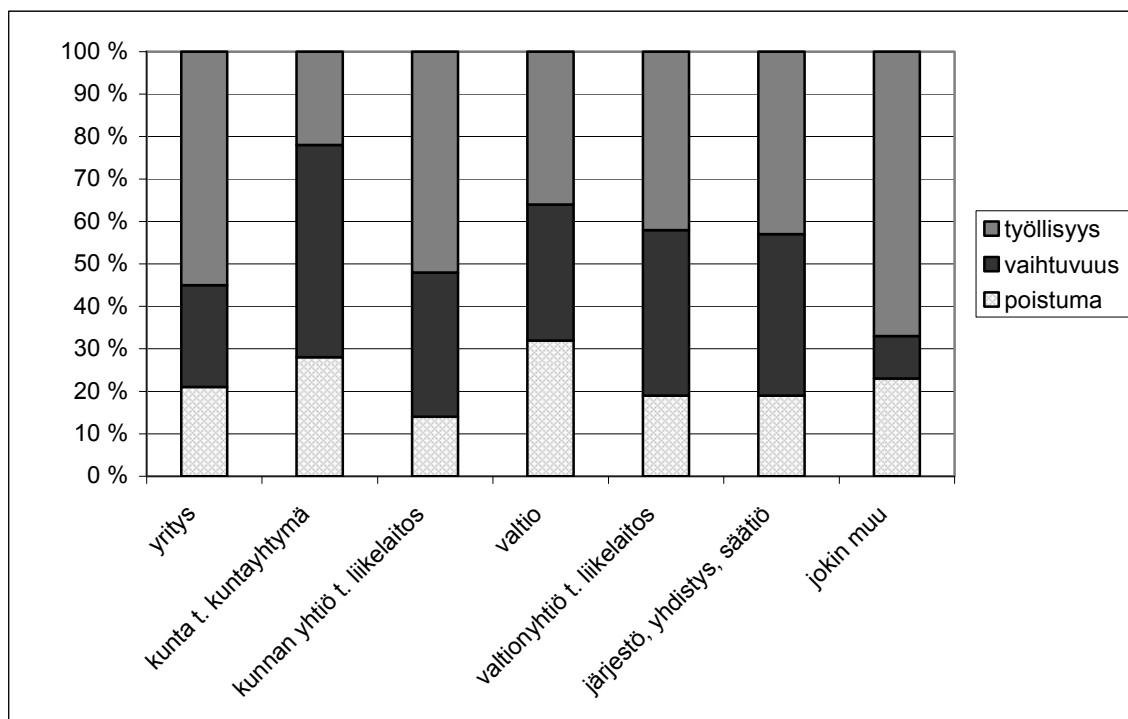
Kuvio 2 a.



Kuvio 2 b.

Toimipaikkojen rekrytoinnin syyt on esitetty kuviossa 2 a 7-luokkaisena. Syynä rekrytointiin voi ensinnäkin olla poistuminen eläkkeelle tai siirtyminen toiseen toimipaikkaan. Nämä on b-kuviossa yhdistetty poistumaksi, jonka osuus oli 22 %. Työpaikan sisällä toiseen tehtävään siirtyminen ja sijaisuuden täyttö on b-kuviossa esitetty vaihtuvuutena, joka edusti 32 %:a rekrytoinnista. Uusi tehtävä tai lisättiin henkilöstöä -syyt ovat b-kuvion suurin, 45 %:n osuus eli työllisyysrekrytoinnille. Suurin osa rekrytoinnista johtuu muista syistä kuin työpaikkojen lisäämisestä. Syyt ovat myös suhdannesidonnaisia eli niiden osuus vaihtelee kysyntätilanteen mukaan. Yksittäisen toimipaikan kannalta ei ole erityistä merkitystä sillä, miksi on rekrytoitava, jos uusi henkilö tarvitaan. Koko työmarkkinoiden kannalta rekrytoinnin syillä on kuitenkin merkitystä: työelämästä poistuma ja työllisyys merkitsevät sitä, että on aidosti löydettävä työntekijä nykyisten työllisten ulkopuolelta, muunlainen vaihtuvuus voi toteutua siten, että työlliset vaihtelevat työpaikkoja keskenään.

Tässä paperissa analyysit suoritetaan toimipaikkatasoista tarkastelua käyttäen. Mikäli käytettäisiin koko työmarkkinoiden tasoista tarkastelua, poistumaksi voitaisiin katsoa varmuudella vain eläköityminen, jonka osuus on runsaat 6 %. Vaihtuvuudeksi⁵⁴ tulkittaisiin tällöin toimipaikkatason vaihtuvuuden lisäksi myös toiseen työpaikkaan siirtyminen, jolloin vaihtuvuuden kokonaisosuudeksi rekrytoinnista muodostuisi 49 %. Työllisyyden osuus pysyisi ennallaan 45 %:ssa.



N= 91 267, khii²=***

Kuvio 3. Rekrytoinnin syyt toimipaikoissa työnantajasektoreittain, %

Eri työnantajasektoreiden välillä on myös eroja rekrytoinnin syiden osalta. Poistumasta seuraava rekrytointi on suhteellisesti yleisintä valtiolla ja kunnalla. Vaihtuvuus on selkeästi merkittäväntä kuntasektorilla työllisyysyiden ollessa keskeisimpiä muulla työnantajasektorilla (esim. kotitaloudet, yksityishenkilöt) sekä yrityksissä ja kunnallisissa yhtiöissä. Valtiosektori on kiinnostava siksi, että keskeiset kolme rekrytoinnin syytä jakautuvat suhteellisen tasan.

Toimipaikan koko vaikuttaa myös eri rekrytoinnin syiden painottumiseen, poistumasyyt ovat yleisempiä suuremmissa toimipaikoissa ja työllisyysyyt pienemmissä, vaihtuvuuden osalta ero ei ole systemaattinen.

⁵⁴ "Täytettiin sijaisuutta" on tässä tulkittu vaihtuvuudeksi, vaikka sijaisuuksia voidaan täyttää myös työmarkkinoilta poistumisen korvaamiseksi, esimerkiksi vuorotteluvapaasijaisuuksia, opintovapaasijaisuuksia tai vanhempainvapaasijaisuuksia. Päätöksentekosääntönä on ollut, että varmuudella poistuma ja varmuudella työllisyys erotetaan omikseen ja kaikki muut syyt on tulkittu vaihtuvuudeksi. Tätä luokittelutapaa voi myös kritisoida.

Taulukko 1. Työpaikan täyttösyiden multinominaalinen logistinen regressioestimointi (referenssiryhmä = poistuma)⁵⁵

a		B	keski- virhe	Wald	merkitse- vyys	odotettu (B)	95% LV odotettu (B)	
							alaraja	yläraja
vaihtuvuus	Intercept	-2,205	,152	210,255	,000			
	hlöstömäärä (50-)	-,351	,040	79,139	,000	,704	,651	,760
	palkattu työtön (on)	,289	,034	73,613	,000	1,335	1,250	1,426
	hlöstömäärä (kasvaa)	,943	,036	692,892	,000	2,567	2,393	2,754
	rekr. ongelma (on)	,368	,028	171,138	,000	1,445	1,368	1,527
	haettu vakinaista (on)	-1,904	,034	3206,785	,000	,149	,139	,159
	haettu määräaikaista (on)	2,854	,083	1194,057	,000	17,365	14,769	20,417
	tärkein täytölle (TE-tsto)	-,226	,028	67,059	,000	,798	,756	,842
	sektori: yritys	,625	,127	24,332	,000	1,869	1,458	2,396
	kunta t.	1,024	,127	64,824	,000	2,784	2,170	3,573
	kuntayhtymä							
	kunnan yhtiö t.	3,821	,379	101,722	,000	45,633	21,719	95,881
	liikelaitos							
	valtio	,413	,153	7,283	,007	1,511	1,120	2,039
	valtionyhtiö t.	1,050	,167	39,767	,000	2,858	2,062	3,960
	liikelaitos							
työllisyys	järjestö, yhdistys, säätiö	1,230	,135	83,086	,000	3,420	2,626	4,455
	jokin muu	0 ^b
	Intercept	2,377	,093	654,648	,000			
	hlöstömäärä (50-)	,237	,035	46,378	,000	1,268	1,184	1,357
	palkattu työtön (on)	,063	,033	3,594	,058	1,065	,998	1,136
	hlöstömäärä (kasvaa)	1,420	,032	2012,696	,000	4,138	3,889	4,403
	rekr.ongelma (on)	-,158	,028	32,092	,000	,853	,808	,902
	haettu vakinaista (on)	-,820	,036	527,540	,000	,440	,410	,472
	haettu määräaikaista (on)	-,112	,031	13,187	,000	,894	,841	,950
	tärkein täytölle (TE-tsto)	-,647	,027	594,449	,000	,523	,497	,551
	sektori: yritys	-1,199	,084	204,155	,000	,301	,256	,355
	kunta t.	-2,416	,087	779,760	,000	,089	,075	,106
	kuntayhtymä							
	kunnan yhtiö t.	2,026	,361	31,418	,000	7,581	3,733	15,393
	liikelaitos							
	valtio	-2,492	,122	419,127	,000	,083	,065	,105
	valtionyhtiö t.	-1,042	,135	59,841	,000	,353	,271	,459
	liikelaitos							
	järjestö, yhdistys, säätiö	-1,132	,096	138,381	,000	,322	,267	,389
	jokin muu	0 ^b

⁵⁵ Liitteessä on esitetty binaariset logistiset regressioestimoinnit kullekin rekrytoinnin syyille erikseen.

a		B	keski- virhe	Wald	merkitse- vyys	odotettu (B)	95% LV odotettu (B)	
							alaraja	yläraja
vaihtuvuus	Intercept	-2,205	,152	210,255	,000			
	hlöstömäärä (50-)	-,351	,040	79,139	,000	,704	,651	,760
	palkattu työtön (on)	,289	,034	73,613	,000	1,335	1,250	1,426
	hlöstömäärä (kasvaa)	,943	,036	692,892	,000	2,567	2,393	2,754
	rekr. ongelma (on)	,368	,028	171,138	,000	1,445	1,368	1,527
	haettu vakinaista (on)	-1,904	,034	3206,785	,000	,149	,139	,159
	haettu määräaikaista (on)	2,854	,083	1194,057	,000	17,365	14,769	20,417
	tärkein täytölle (TE-tsto)	-,226	,028	67,059	,000	,798	,756	,842
	sektori: yritys	,625	,127	24,332	,000	1,869	1,458	2,396
	kunta t.	1,024	,127	64,824	,000	2,784	2,170	3,573
	kuntayhtymä							
	kunnan yhtiö t.	3,821	,379	101,722	,000	45,633	21,719	95,881
	liikelaitos							
	valtio	,413	,153	7,283	,007	1,511	1,120	2,039
	valtionyhtiö t.	1,050	,167	39,767	,000	2,858	2,062	3,960
	liikelaitos							
	järjestö, yhdistys, säätiö	1,230	,135	83,086	,000	3,420	2,626	4,455
	jokin muu	0 ^b
työllisyys	Intercept	2,377	,093	654,648	,000			
	hlöstömäärä (50-)	,237	,035	46,378	,000	1,268	1,184	1,357
	palkattu työtön (on)	,063	,033	3,594	,058	1,065	,998	1,136
	hlöstömäärä (kasvaa)	1,420	,032	2012,696	,000	4,138	3,889	4,403
	rekr. ongelma (on)	-,158	,028	32,092	,000	,853	,808	,902
	haettu vakinaista (on)	-,820	,036	527,540	,000	,440	,410	,472
	haettu määräaikaista (on)	-,112	,031	13,187	,000	,894	,841	,950
	tärkein täytölle (TE-tsto)	-,647	,027	594,449	,000	,523	,497	,551
	sektori: yritys	-1,199	,084	204,155	,000	,301	,256	,355
	kunta t.	-2,416	,087	779,760	,000	,089	,075	,106
	kuntayhtymä							
	kunnan yhtiö t.	2,026	,361	31,418	,000	7,581	3,733	15,393
	liikelaitos							
	valtio	-2,492	,122	419,127	,000	,083	,065	,105
	valtionyhtiö t.	-1,042	,135	59,841	,000	,353	,271	,459
	liikelaitos							
	järjestö, yhdistys, säätiö	-1,132	,096	138,381	,000	,322	,267	,389
	jokin muu	0 ^b

a. referenssikategoria: poistuma.

pseudoselitysasteet: Cox ja Snell $r^2=36$ %, Nagelkerke $r^2=40$ %, McFadden $r^2=20$ %, oikein luokiteltuja havaintoja = 61 % (poistuma 44 %, vaihtuvuus 67 % ja työllisyys 67 %), N=48233 (painotettuna)

b. This parameter is set to zero because it is redundant.

yhteydet entisiin työntekijöihin ja -hakijoihin sekä muut henkilöyhteydet eroaa omaksi klusterikseen. 3 klusterin ratkaisussa TE-toimisto, Internet-sivut ja oman henkilöstön informointi eroavat omaksi klusterikseen, epäviralliset henkilöyhteydet ovat edelleen oma klusterinsa muiden kanavien ollessa omansa. Kun klustereita on neljä, on TE-toimisto ryhmittynyt Internet-sivujen kanssa yhteen ja oma henkilöstö eroaa omaksi klusterikseen. Viisi klusteria muodostuu siten, että TE-toimisto, oma henkilöstö, epäviralliset henkilöyhteydet ja Internet-sivut ovat kukin omia klustereitaan ja loput, pienemmät hakukanavat omansa.

Taulukko 3. Hakukanavien yhteenkuuluvuus, hierarkinen klusterianalyysi⁵⁶

klusterijäsenyys

hakukanava	5 klusteria	4 klusteria	3 klusteria	2 klusteria
TE-toimisto	1	1	1	1
lehti	2	2	2	1
oma henkilöstö	3	3	1	1
yhteydet ent. työntek. ja muut hlöyhteydet	4	4	3	2
oppil. rekr.palvelut	2	2	2	1
omat Internet-sivut	5	1	1	1
yhd. ja järjest. rekr. palvelut	2	2	2	1
työvoiman vuokrausliike	2	2	2	1
muut sähköiset rekr. palvelut	2	2	2	1
muu keino	2	2	2	1

Kun mukaan hierarkiseen klusterianalyysiin valitaan vain viisi yleisimmin käytettyä rekrytointikanavaa, saadaan tuloksena ratkaisu, jossa epäviralliset ja viralliset kanavat eroavat selvästi toisistaan. Kaikkein suurin klusterietäisyys on yhteyksillä entisiin työntekijöihin tai -hakijoihin. Myös oma henkilöstö muodostuu omaksi klusterikseen. TE-toimisto, lehti ja omat internet-sivut muodostavat oman ryhmänsä kolmen klusterin ratkaisussa. Dendogrammi on liitteenä.

Korrelaatioanalyysillä on tutkittu eri kanavien käytön yhteisvaihtelua. Jos tulkinnallisesti kiinnostavana pidetään (suhteellisen väljällä kriteerillä) .25:n ylittäviä korrelaatioita (painotetussa aineistossa), havaitaan seuraavat kiinnostavat korrelaatiot hakukanavien yhteisvaihtelussa:

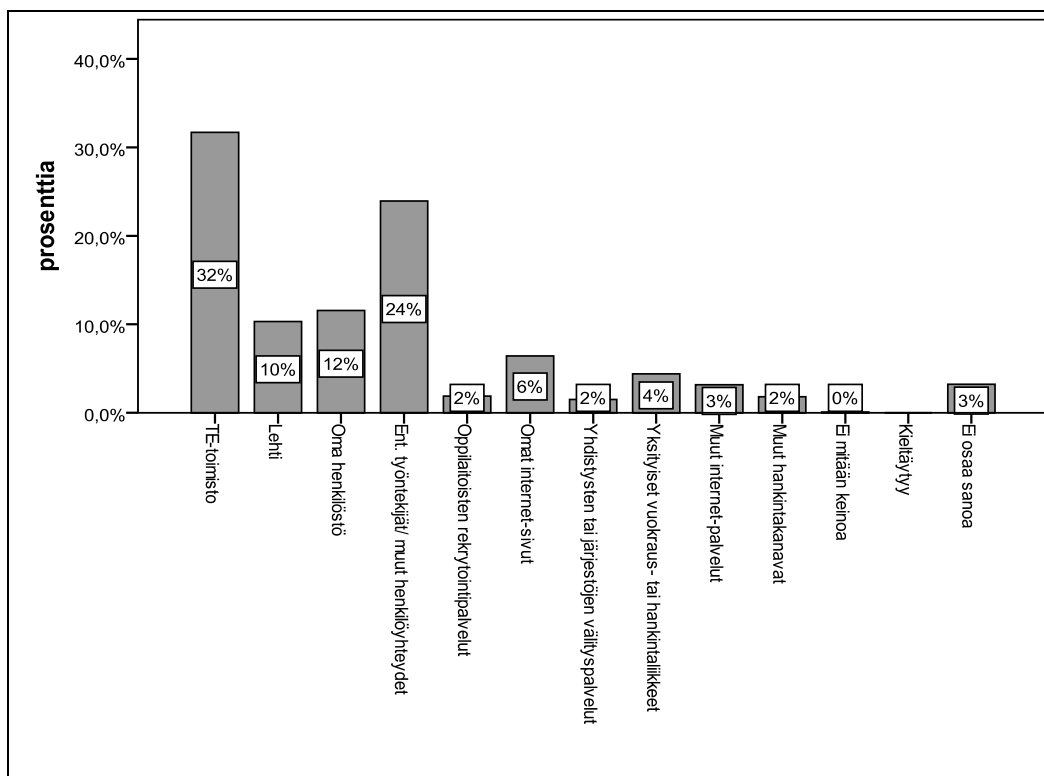
⁵⁶ Klusterit perustuvat keskimääräiseen ryhmien väliseen etäisyyteen. Käytetyt muuttujat ovat binaarisia ja etäisyyksimmitta on euklidisen etäisyyden neliö. Mallissa on toteutettu 2–5 klusterin ratkaisu.

Taulukko 4. Eräiden hakukanavien keskinäiset korrelaatiot (vain itseisarvoltaan .25 ylittävät korrelaatiot merkitty)

	TE-toimisto	lehti	oma henkilöstö	entiset työntekijät/-hakijat/ muut hlöyhteydet	omat Internet-sivut	muut sähköiset palvelut
TE-toimisto	1.00					
lehti		1.00				
oma henkilöstö			1.00			
entiset työntekijät/-hakijat/ muut hlöyhteydet	-.34 **	-.25 **		1.00		
omat Internet-sivut	.28 **	.38 **	.26 **		1.00	
muut sähköiset palvelut					.25 **	1.00

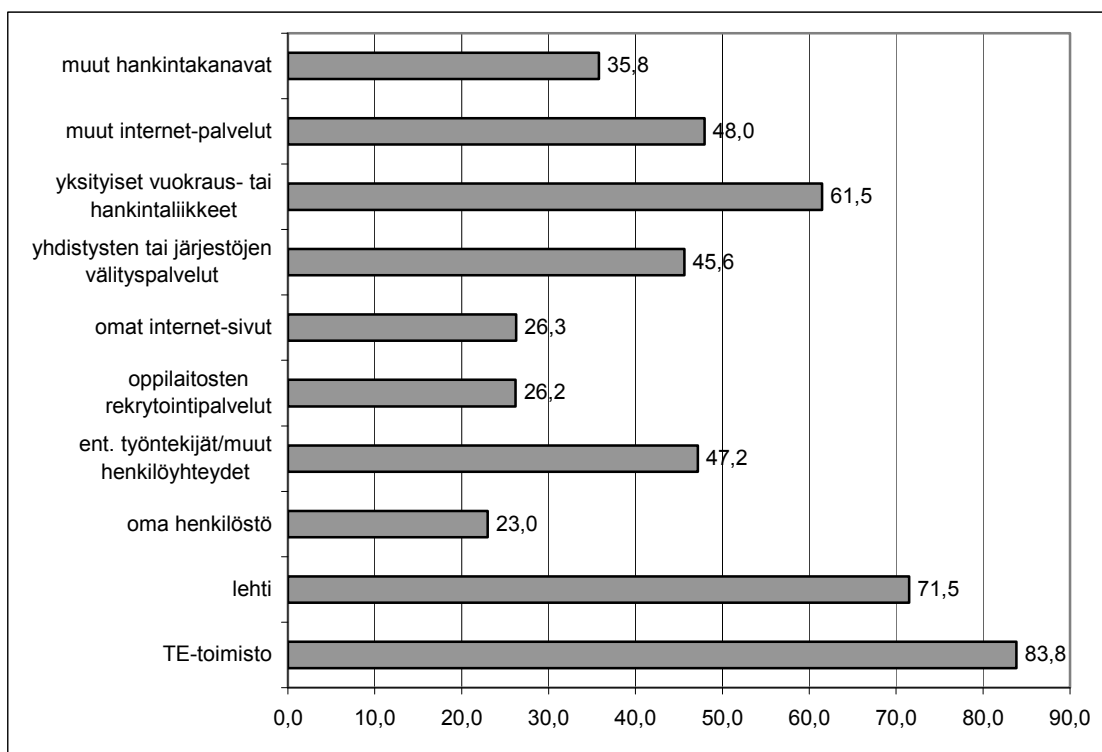
**=korrelaatio on merkitsevä 0,01 %:n riskitasolla

Korrelaatioanalyysin perusteella usein käytetyt yhteydet entisiin työntekijöihin tai muut henkilöyhteydet korreloivat negatiivisesti TE-toimiston ja lehden käytön kanssa eli ne näyttävät olevan vaihtoehtoja toisilleen. Ero viittaa siihen, että TE-toimistoa ja lehteä käytetään ennestään tuntemattomien, uusien hakijoiden etsintään. Omien internet-sivujen käyttö korreloi positiivisesti lehden ja TE-toimiston käytön sekä omalle henkilöstölle informoinnin sekä muiden sähköisten kanavien käytön kanssa. Näyttää siltä, että omien Internet-sivujen rinnalla tarvitaan usein muita, kohdennetumpia hakukanavia. Erityisen huomionarvoiselta näyttävät TE-toimiston ja lehden käyttötavat: molemmat ovat vaihtoehtoja epävirallisille henkilöyhteyksille ja rinnakkain käytettäviä kanavia internet-sivujen kanssa. Analyysia pyrittiin tarkentamaan osittaiskorrelaatiotekniikalla kontrolloimalla keskeisiä hakukanavia yksi kerrallaan. Hakukanavien välisissä osittaiskorrelaatioissa ei kuitenkaan havaita tulkinnan kannalta olennaisia muutoksia.



Kuvio 4. Työpaikan täytön kannalta tärkein hakukanava

Täytön kannalta tärkein hakukanava on ollut TE-toimisto. Epäviralliset henkilöyhteydet ovat seuraavaksi tärkein. Näiden kahden kanavan ero lehteen, omaan henkilöstöön ja omiin internet-sivuihin on jo suuri. Muiden hakukanavien merkityksellisyys on yhteenlaskettunakin jo melko vähäinen.



Kuvio 5. Hakukanavan tehokkuus⁵⁷

Tehokkuusluku kuvaa erityisesti sitä, miten hyvin rekrytointiprosessiin osallistuvat osaavat käyttää soveltuvaa kanavaa. Alhainen tehokkuusluku ilmentää runsasta hukkakäyttöä tai huonoa vaikutusta paikan täyttöön. Lehti nousee tehokkuustarkastelussa lähelle TE-toimiston tasoa. Pienistä kanavista työvoiman vuokrausliike on varsin tehokas. Epävirallisten henkilöyhteyksien merkitys laskee tehokkuustarkastelussa. Kun nämä tehokkuuslaskelmat perustuvat viime kädessä työnantajien tekemiin arvioihin, voidaan myös kysyä, miten työnhakija asettaisi eri kanavat paremmuusjärjestykseen? Ehkä työnhakijallekin epäviralliset ja viralliset kanavat näyttäytyvät erilaisina. Virallisista kanavista työnantajan omat internet-sivut saattavat näyttäytyä hakijalle enemmän yrityksen markkinointikanavana kuin työnhakuun ohjaavana välineenä.

Taulukko 5. Tärkein hakukanava rekrytoinnin syyn mukaan, %

		tärkein kanava 5-luokkaisena					yhteensä
		TE-tsto	lehti	epäviral. kanavat	oma Internet	muut palvelut	
rekrytoinnin syy 3-luokkaisena	poistuma	44,5%	13,5%	22,0%	7,1%	12,9%	100,0%
	vaihtuvuus	35,8%	4,7%	45,6%	5,6%	8,4%	100,0%
	työllisyys	22,9%	14,1%	42,1%	7,5%	13,4%	100,0%
yhteensä		33,3%	10,9%	37,4%	6,8%	11,6%	100,0%

N= 51 534, khii²=***

⁵⁷ Hakukanavan tehokkuusluku on laskettu seuraavasti: (tehokkuusluku, %=merkityksellisyys paikan täytössä / kanavan käyttö) x 100. Laskelmassa on käytetty toimipaikkatasolle painotettuja lukuja.

On mielenkiintoista havaita, kuinka TE-toimiston, epävirallisten kanavien (oma henkilöstö ja yhteydet entisiin työntekijöihin ja -hakijoihin) ja lehden merkitys tärkeimpänä paikan täyttöön johtaneena hakukanavana vaihtelee rekrytoinnin syyn mukaan. Poistumarekrytoinnissa TE-toimisto on selkeästi tärkein kanava, vaihtuvuudessa jo vähäisempi ja työllisyysyistä rekrytoitaessa vielä vähäisempi. Epäviralliset kanavat taas toimivat poistumarekrytoinnissa heikoimmin, sen sijaan ne ovat tärkeimmät vaihtuvuudessa ja työllisyydessä. Lehti on harvoin tärkein kanava vaihtuvuudessa.

Johtopäätökset

Tässä artikkelissa lähtökohtana oli käsitellä toimipaikkojen rekrytointia uudenlaisen, edustavan mikroaineiston avulla. Eräs teoreettinen muutos rekrytointia käsittelevässä kirjallisuudessa näyttäisi olevan se, ettei avoimen työpaikan käsitettä ole enää tulkittu rekrytoinnille välttämättömäksi, vaan työsuhteita voi syntyä muutoinkin. Tällä käsitteellisellä muutoksella on seurauksia työvoimapolitiikalle: työnhakijoiden tulisi hallita työnhaku myös muissa kuin avoimen työpaikan tapauksessa. Rekrytoivan työnantajan kannalta tämä muutos korostaa soveltuvien ja tehokkaiden hakukanavien käytön merkitystä erilaisissa rekrytointitilanteissa.

Vuonna 2010 huomattava osuus rekrytoinnista johtui taantuman jälkeisestä työllisyyden lisäyksestä, vaikka tässä toimipaikan kannalta suoritettua tarkastelussa poistumarekrytoinnin (23 %) ja vaihtuvuusrekrytoinnin (32 %) yhteenlaskettu osuus olikin suurempi. Eri työnantajasektoreilla rekrytoinnin syyt painottuvat eri tavoin. Vaihtuvuuden tapauksessa haetaan poistumaan verrattuna usein määräaikaista henkilöä, henkilöstömäärän arvioidaan kasvavan jatkossakin ja usein palkataan työtön, sen sijaan vakituista henkilöä ei yleensä haeta, henkilöstö ei ole tyypillisesti yli 50:n kokoinen ja TE-toimisto ei ole tärkein täytölle. Työllisyysyystä rekrytoitaessa poistumaan verrattuna henkilöstömäärä on todennäköisemmin yli 50 ja kasvussa. Valtio ja kunnat eivät näytä rekrytoivan työllisyysyystä kuin epätodennäköisesti poistumaan verrattuna. Rekrytoinnin syillä näyttää olevan merkitystä myös sille, mistä työmarkkina-asemasta henkilö palkataan. Poistumaan valikoituu yli puolessa työllinen, mutta myös työttömiä palkataan jonkin verran. Vaihtuvuudessa koululaiset ja opiskelijat ovat tyypillisiä rekrytoitavia, mutta myös työttömiä ja työllisiä. Uusien työpaikkojen tilanteissa palkataan eniten työllisiä, mutta myös työttömiä ja koululaisia sekä opiskelijoita.

Eri hakukanavien rinnakkaista ja vaihtoehtoista käyttöä ei ole aiemmin voitu yksityiskohtaisemmin tutkia. Käytetty aineisto ja analyysitapa osoitti, että yhteydet entisiin työntekijöihin ja -hakijoihin ja muut henkilöyhteydet ovat tyypillisesti vaihtoehtoja virallisille hakukanaville, kuten TE-toimistolle ja lehdelle. Sen sijaan omat Internet-sivut ovat rinnakkaisia kanavia niin TE-toimistolle, lehdelle, omalle henkilöstölle sekä muille sähköisille palveluille. Internet-sivujen rinnalle näytetään tarvittavan muita kohdennetumpia kanavia. Analyysit osoittivat muutoinkin virallisten ja epävirallisten hakukanavien eroavan toisistaan. Tärkeimmäksi hakukanavaksi osoittautui työnantajien mielestä TE-toimisto, seuraavaksi tärkein oli yhteydet entisiin työntekijöihin ja -hakijoihin sekä muut henkilöyhteydet. Kun kanavan merkityksellisyys paikan täytössä suhteutettiin sen käyttöön, saatiin tuloksena tehokkuusluku, jossa TE-toimisto osoittautui tehokkaimmaksi ennen lehteä ja pientä hakukanavaa, yksityisiä vuokraus- tai hankintaliikkeitä. Epävirallisiin kanaviin näyttää sisältyvän paljon hukkakäyttöä, tosin esimerkiksi oman henkilöstön informointi voi olla joskus enemmän henkilöstöpoliittinen väline kuin hakukanava. Poistumarekrytoinnissa TE-toimisto on selkeästi tärkein kanava, vaihtuvuudessa kaikki epäviralliset kanavat yhteenlaskettuna menee sen ohitse ja tilanne on vielä selkeämpi työllisyysyistä rekrytoitaessa.

Analyysin tuloksena oli uutta tietoa rekrytoinnin syiden kytkeytymisestä erityyppiseen rekrytointiin, eri hakukanavien käyttöön ja haun lopputuloksena rekrytoitujen erilaisiin

työmarkkina-asemiin. Tulokset jäsentävät kiintoisalla tavoin rekrytointiprosessien ja niiden tulosten profiileja: poistuma, vaihtuvuus ja työllisyys ovat todella erilaisia rekrytointitilanteita, niissä käytetään usein erilaisia hakukanavia ja haun tuloksena palkataan erilaisista työmarkkina-asemista tulevia henkilöitä. Näiden mekanismien ja niihin vaikuttavien tekijöiden parempi tuntemus auttaa kehittämään entistä tehokkaampia rekrytointimenetelmiä.

Nyt käytettyä analyysiaineistoa tulisi pyrkiä hyödyntämään rekrytoinnin tarkemmissa tutkimuksissa mm. toimialoittain ja toimipaikkatyypeittäin. Myös tässä artikkelissa esitettyä tietoa on pyrittävä jatkossa syventämään.

Kirjallisuusluettelo

- Davis, S. J., Faberman, R. J. & Haltiwanger, J. C. (2010) The establishment-level behaviour of vacancies and hiring. [online] <URL: <http://www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/working-papers/>> .Luettu 29.9.2010.
- Engström, P. Hesselius, P. & Holmlund, B. (2009) Vacancy Referrals, job search and the duration of unemployment: A randomized experiment. IFAU Working Paper 2009:3 [online] <URL: <http://www.ifau.se>> Luettu 29.9.2010.
- Farm, A. (2009) Unemployment and vacancies, Swedish Institute for Social Research (SOFI), Working paper 8/2009, www.sofi.su.se. Luettu 30.9.2010.
- Farm, A. (2011) Unemployment and vacancies, Swedish Institute for Social research (SOFI), Stockholm University. [online] <URL: <http://www.sofi.su.se>>
- Hynninen, S.-M. & Lahtonen, J. (2005); Does Population Density matter in the Matching Process of Heterogeneous Job Seekers and Vacancies? 45th Congress of the European Regional Science Association. [online] <URL: http://www.feweb.vu.nl/ersa2005/final_papers/438.pdf> Luettu 29.9.2011.
- Layard, R., Nickell, S. & Jackman, R. (2005) Unemployment. Macroeconomic performance and the labour market. Oxford: Oxford University Press.
- Noll, S., Heckmann, M. & Rebien, M. (2009) Erscheinungsformen und Ausmass ungedeckter Arbeitskräftenachfrage in der Verlaufsperspektive. IAB Forschungsbericht 7/2009. [online] <URL: <http://www.iab.de>> Luettu 29.9.2010.
- Petrongolo, B. & Pissarides, C. A. (2001) Looking into the Black Box: A Survey of the Matching Function. Journal of Economic Literature. Vol. XXXIX (June 2001)
- Räisänen, H. (2004); Työvoiman hankinta julkisessa työnvälityksessä. VATT-tutkimuksia 107, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Helsinki
- Räisänen, H. (2005) What Kind of Job-Broker is the Public Employment Service? Evidence from Finnish Job Vacancy Microdata in 2002–2003. VATT Discussion papers 352. Helsinki: Government Institute for Economic Research.
- Räisänen, H. (2006) Kaksi näkökulmaa julkisen työnvälityksen tehokkuuteen. VATT-keskustelualoitteita 393, Helsinki: Valtion Taloudellinen tutkimuskeskus.
- Sasaki, M. (2011) Measuring matching efficiency using the Public Employment Service Agency in Japan. Japan Labor Review, Vol. 8, No. 3, 78–94.
- Tuomaala, M. (2010): Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2009. TEM-analyyseja 22/2010, työ- ja elinkeinoministeriö. [online] <URL: http://www.tem.fi/files/26994/Tyovoiman_hankinta_toimipaikoissa_vuonna_2009.pdf>
- Tuomaala, M. (2011): Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2010. TEM-analyyseja 33/2011, työ- ja elinkeinoministeriö. [online] <URL: <http://www.tem.fi/index.phtml?C=97987&s=2687&xmid=4604>>

Liitteet

Poistuman logit -estimointi

	B	keskivirhe	Wald	merkitsevyys	odotettu (B)	95% LV odotettu (B)	
						alaraja	yläraja
^a sektori (yritys)	-,389	,157	6,140	,013	,678	,499	,922
hlöstömäärä (50-)	-,164	,156	1,105	,293	,849	,625	1,152
vakinaisen haku (on)	1,482	,244	36,869	,000	4,400	2,728	7,099
ma. haku (on)	-,082	,211	,151	,698	,921	,609	1,394
rekrytointiongelma (on)	-,205	,164	1,571	,210	,815	,591	1,122
palkattu työstä (on)	,898	,155	33,336	,000	2,454	1,809	3,328
tärkein täytölle (TE-tsto)	,242	,160	2,272	,132	1,273	,930	1,744
hlöstömuutos (kasvaa)	-,736	,183	16,216	,000	,479	,335	,685
vakio	-2,219	,333	44,276	,000	,109		

a. n=1082, oikein luokiteltuja havaintoja 73 %, Cox & Snell r²=12 %, Nagelkerke r²=17 %, -2 log likelihood = 1134,1

Vaihtuvuuden logit -estimointi

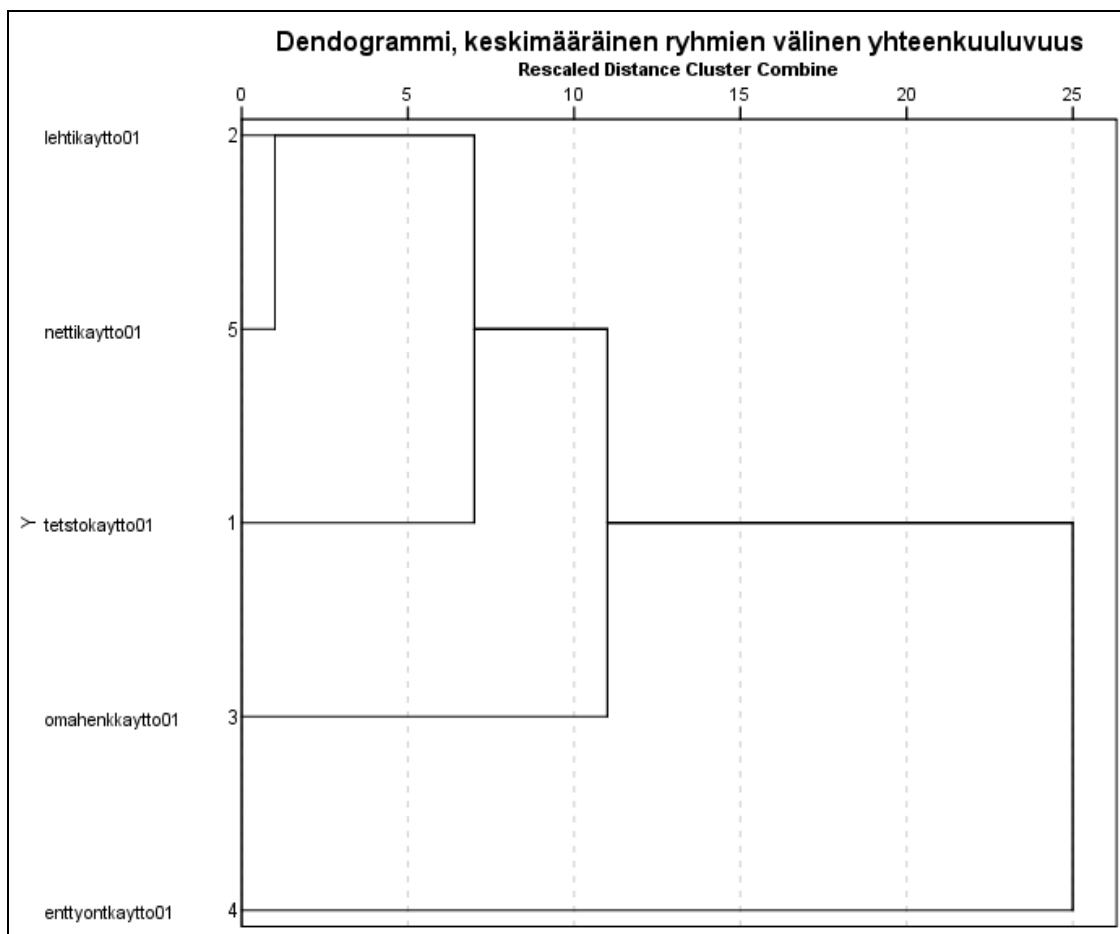
	B	keskivirhe	Wald	merkitsevyys	odotettu (B)	95% LV odotettu (B)	
						alaraja	yläraja
Step 1 ^a sektori (yritys)	-,737	,153	23,147	,000	,479	,354	,646
hlöstömäärä (50-)	-,145	,156	,870	,351	,865	,637	1,173
vakinaisen haku (on)	-,930	,169	30,189	,000	,395	,283	,550
ma. haku (on)	1,574	,364	18,727	,000	4,828	2,366	9,850
rekrytointiongelma (on)	,217	,158	1,889	,169	1,242	,912	1,691
palkattu työstä (on)	-,781	,153	25,992	,000	,458	,339	,618
tärkein täytölle (TE-tsto)	,013	,160	,007	,934	1,013	,741	1,387
hlöstömuutos (kasvaa)	-,228	,181	1,592	,207	,796	,559	1,134
vakio	-,778	,412	3,570	,059	,459		

a. N=1082, oikein luokiteltuja havaintoja 72 %, Cox & Snell r²=16 %, Nagelkerke r²=22 %, -2 log likelihood = 1157,6

Työllisyyden logit -estimointi

	B	keskivirhe	Wald	merkitsevyys	odotettu (B)	95% LV odotettu (B)	
						alaraja	yläraja
sektori (yritys)	,966	,145	44,661	,000	2,629	1,980	3,490
hlöstömäärä (50-)	,186	,144	1,668	,197	1,204	,908	1,597
vakinaisen haku (on)	,063	,178	,128	,721	1,066	,752	1,509
ma. haku (on)	-,561	,199	7,953	,005	,571	,386	,843
rekrytointiongelma (on)	,009	,150	,003	,954	1,009	,752	1,352
palkattu työstä (on)	-,111	,142	,613	,434	,895	,677	1,182
tärkein täytölle (TE-tsto)	-,178	,151	1,383	,240	,837	,623	1,126
hlöstömuutos (kasvaa)	,705	,152	21,385	,000	2,024	1,501	2,729
vakio	-,811	,280	8,372	,004	,445		

N=1081, oikein luokiteltuja havaintoja 68 %, Cox & Snell r²= 11 %, Nagelkerke r²= 15 %, -2 log likelihood = 1311,4



Sama palkka tehtyä työtuntia kohden?

Kaksi tutkimusta työelämästä: Miesten ja naisten ansiotyötunnit sekä ILO 100 -sopimuksen mukainen tasa-arvoinen palkkavertailu

Pauli Sumanen

Abstrakti

Miesten ja naisten väliset palkkaerot ovat merkittävä yhteiskunnallinen ongelma, josta on tehty monenlaisia tutkimuksi ja selvityksiä. Käydyssä keskustelussa ei ole aikaisemmin suhteutettu palkkaeroja tehtyihin vuosityötunteihin. Tämä artikkelin tarkoituksena on tehdä kyseinen suhteutus. Artikkelin etenee kaksivaiheisesti. Ensimmäisessä vaiheessa lasketaan kokoaikatyötä tekevien miesten ja naisten vuosityötunnit. Toisessa vaiheessa vakioidaan miesten ja naisten euromääräiset kuukausiansiot mainituilla vuosityötunneilla. Artikkelin tarkoituksena on herättää keskustelua miesten ja naisten välisestä palkkakuilusta.

Avainsanat: vuosityötunnit, ajankäyttötilasto, tuntipalkka, palkkaerot

Johdanto

Ensimmäinen tutkimus, kokoaikaisten miesten ja naisten vuosityöaikatutkimus, on tehty Tilastokeskuksen vuoden 1999–2000 ajankäyttötutkimuksen pohjalta. Kokoaikatyötä tekevien miesten työtunnit pää- ja sivutoimesta olivat siitä aineistosta lähtien laskettuna 1940 ja naisten 1586 tuntia vuodessa, eli miehet noin 22 % enemmän.

Toinen tutkimus, ILO 100 -sopimuksen mukainen palkkavertailu on tehty vakioimalla edellä mainituilla vuosityötunneilla Tilastokeskuksen palkkarakennetilastosta saatavat miesten ja naisten euromääräiset kuukausiansiot. Samanarvoisena työnä on tutkimuksessa pidetty yhtä arkisin normaaliin työaikaan (6-18) tehtyä normaaliolosuhteista työtuntia. Lopputuloksena on, että ILO 100 -sopimuksen mukaisesti laskettuna kokoaikatyötä tekevien miesten palkka oli vuonna 2000 pienempi kuin kokoaikatyötä tekevien naisten palkka tehtyä vuosityötuntia kohden.

Olen tutkinut näitä asioita jo usean vuoden ajan ja nyt tuhansien tuntien uurastuksen jälkeen tutkimukseni ovat kiteytyneenä tässä artikkelissa. Tutkimus ei ole koskaan täydellinen, mutta joskus se on julkistettava. Työelämä muuttuu koko ajan ja sen mukana palkkaerotkin. Lopullinen palkkaeroprocentti jää tässä tutkimuksessa epätietoisuuteen, siinä on seuraaville tutkijoille työsarkaa. Olen tarkastellut vuotta 2000 siksi, että se on viimeinen vuosi, josta on saatavana luotettavaa tietoa työtunneista ja toisaalta se oli kansantalouden kannalta lähes ”normaali” vuosi.

Tutkimus 1: Kokoaikatyötä tekevän miehen ja naisen tehdyt vuosityötunnit ilman tuntiperustaisesti maksettuja ylityötunteja.

Suomessa ei ole tietääkseni aikaisemmin tehty tutkimusta kokoaikatyötä tekevien miesten ja naisten vuosityötunneista. Työtuntien kirjaaminen ei ole Suomessa pakollista. Työntekijöiden tekemiä työtunteja seurataan Suomessa seuraavasti: 37 %:lla on kellokortti tms, 34 % työntekijöistä kirjaa työtuntinsa itse ylös ja 29 %:lla työntekijöistä ei ole minkäänlaista työtuntien seurantaa. (Akavaaika, kevät 2011, 30). Työtuntitutkimus on siten tehtävä otantamenetelmällä. Oman tutkimukseni pohja-aineisto on julkaisusta "Ajankäytön muutokset 1990-luvulla" (Niemi & Pääkkönen 2001).

Ajankäyttötilasto tehdään noin kymmenen vuoden välein lomaketutkimuksena. Otanta-aika on yksi kalenterivuosi ja otannan koko on yli 5 000 henkeä. Henkilöt täyttävät edeltä määritetyiltä päiviltä (yksi arkipäivä, yksi viikonloppupäivä) lomakkeen, jossa on 24 tuntia jaettu kymmenen minuutin jaksoihin. Jokaiselta jaksolta henkilö täyttää omin sanoin kirjoittamalla, mitä on pääasiallisesti tehnyt viimeisen kymmenen minuutin aikana. Tilastokeskus poistaa otanta-aineistosta mm. siihen osuneiden asevelvollisten vastaukset.

Ajankäyttötutkijat pitävät päiväkirjamenetelmää erittäin luotettavana, sanoopa amerikkalainen tutkija Robinson asiasta näinkin voimakkaasti: "There is a strong likelihood that time diaries are the only viable method for obtaining valid and reliable data on activities." (Robinson 1985). Taulukossa 1 on ensimmäisen tutkimukseni lähtökohtana ollut perusaineisto.

Taulukko 1. Ansiotyö 1999–2000 tuntia vuodessa Tilastokeskuksen (Niemi-Pääkkönen 2001, 21) mukaan

	Ylempi toimihenkilö	Alempi toimihenkilö	Työntekijä
Miehet	1965	1849	1904
Naiset	1442	1563	1476
Perusjoukko			
Miehet (s. 67)	261 000	211 000	478 000
Naiset (s. 69)	236 000	547 000	214 000

Tästä laskemalla painotetut keskiarvot saadaan kaikkien palkansaajamiesten vuosityötunneiksi 1908,5 tuntia vuodessa ja kaikkien palkansaajanaisten vuosityötunneiksi 1515,7 tuntia vuodessa. Eli kaikki palkansaajat huomioiden naisten työtunnit ovat 79,4 % miesten työtunneista.

Osa-aikaisia miehiä oli noin 8 % eli 76 000 miestä ja osa-aikaisia naisia noin 17 % eli 169 500. (Hulkko 2003). Osa-aikaisten tekemät viikkotyötunnit, miehet 20,4 tuntia viikossa ja naiset 20,8 tuntia viikossa vuonna 2000 olen saanut puhelimitse Tilastokeskuksen tutkija Veli Rajaniemeltä. Kun poistamme osa-aikapalkansaajat aineistosta, saamme lopputulokseksi, että kokoaikatyötä tekevien miesten vuosityötunnit ovat 1982 ja naisten 1604 tuntia. Tuntiperustaisia ylitöitä tekevät miehet 42 tuntia vuodessa ja naiset 18 tuntia. (Vartiainen 2001).

Yhteenveto miesten ja naisten vuosityötunneista

Kokoaikatyötä tekevät miehet tekivät pää- ja sivutoimissaan 12 kuukauden aikana vuosina 1999–2000 ilman tuntiperustaisesti maksettuja ylityötunteja vuodessa ”työtunteja sorvin ääressä” 1940 ja naiset 1586 tuntia. Eli miehet noin 22 % enemmän.

Huomautus: On voimakkaasti painotettava sitä seikkaa, että yhden viikon tai kuukauden tehdyistä tunneista ei voida matemaattisesti millään kaavalla muodostaa vuosityötunteja, eikä tosinpäin, esimerkiksi palkansaajien eri mittaisten vuosilomien takia.

Sivutöiden vaikutuksen arviointia

Ajankäyttötilaston luvuissa on työaika pää- ja sivutoimesta. Verotietojen mukaan tulot sivutoimesta ovat noin 1,8 % päätoimen tuloista. Sivutoimista työtä voivat tehdä niin kokoaikaiset kuin osa-aikaisetkin palkansaajat. Kun sivutoimen tulot tuntia kohden ovat yleisesti suuremmat kuin päätoimen tulot, niihin käytetty aika lienee noin 1,5 % päätoimen työajasta. Arvioni mukaan sivutöiden poistamisen vaikutus miesten ja naisten työtuntien eroon voi olla korkeintaan yksi prosenttiyksikkö.

Miten tutkimukseni suhtautuu muihin vuosityöaikatutkimuksiin?

Koska en ole löytänyt muita kokoaikaisten miesten ja naisten vuosityötuntitutkimuksia, liitän tähän kahden muun tutkimuksen tuloksia, huolimatta siitä, että niitä ei voi suoraan verrata omaan tutkimukseeni (vrt. Niemi 1993).

Taulukko 2. Hours worked per week by sex: Interview and diary data

	N	Interview	Diary	Diff (Int.-Diary)
Both sexes	2985	38.0	37.1	0.9 h
Men	1580	40.7	40.5	+ 0.2
Women	1405	35.0	33.4	+ 1.6

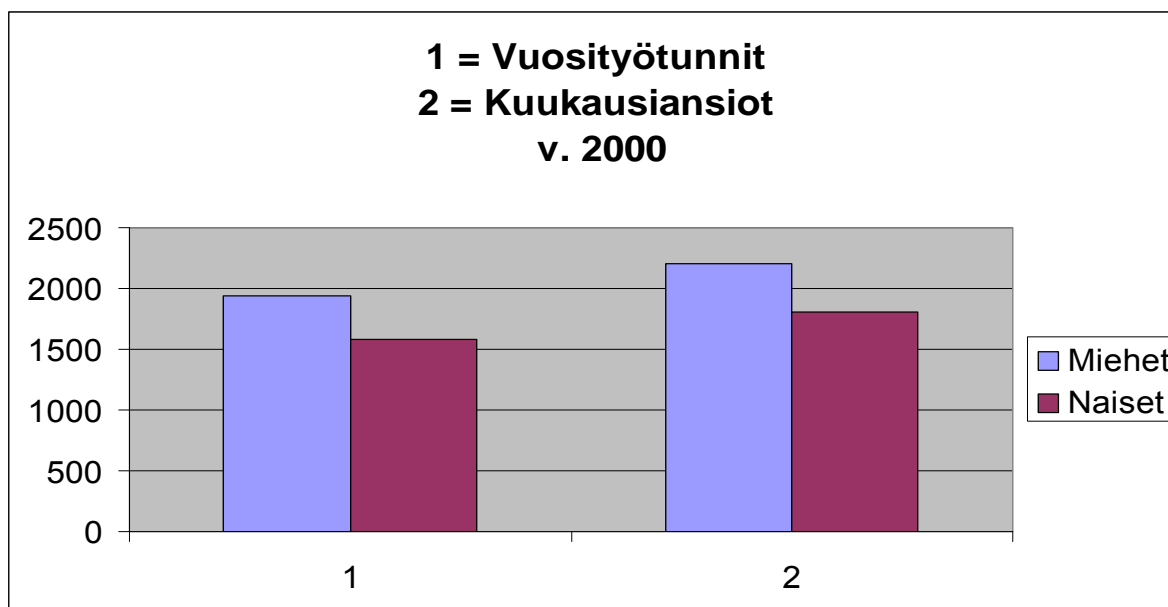
Taulukosta näemme, että miehet työskentelevät päiväkirjaotannan mukaan 21,3 % enemmän viikossa kuin naiset. Tohtori Hannu Piekkolan tutkimuksessa (Piekkola 2003) parisuhteessa elävät miehet tekivät noin 23 % enemmän ansiotyötunteja kuin heidän kumppaninsa, jos tämä teki yli 35-tuntisia työviikkoja. Parisuhteessa elää noin 4/5 palkansaajamiehistä.

Menetelmäeroista työtuntien mittaamisessa

Mielenkiintoista liris Niemen tutkimuksessa on tulos, että samaan aikaan tehdyssä haastatteluotannassa miehet yliarvioivat omat työtuntinsa + 0,5 % ja naiset + 4,8 % päiväkirjatutkimukseen verrattuna.

Myös kirja Työajan muutokset (Hulkko 2003) paljastaa tiedon haastattelututkimuksen epäluotettavuudesta työajan mittaamiseen. Kirjan liitteessä 1 Hannu Pääkkönen vertasi ajankäyttötutkimuksen (päiväkirja) ja työvoimatutkimuksen (haastattelu) antamia tuloksia.

Palkansaajamiehet arvioivat työvoimatutkimuksessa työtuntinsa + 4,4 % ja palkansaajanaiset + 15,7 % suuremmiksi kuin ajankäyttötutkimuksessa.



Tutkimus 2: Miesten ja naisten palkkaero siten laskettuna kuin ILO 100 -sopimus sen määrittelee

Tilastokeskuksen palkkarakennetilastosta johdettujen tulosten mukaan kokoaikatyötä tekevät naiset ansaitsivat noin 82 % miesten ansioista vuonna 2000. Tämä tilasto ei vakioi tehtyjä työtunteja. Tilastokeskuksen pääjohtaja sanoo (Eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian lausunto 2011), että palkkarakennetilasto ei ole tasa-arvotilasto.

Ansiotasoindeksitilasto

Työnantajilta Tilastokeskus kerää vain yhden palkka-aineiston, joista sekä palkkarakenne- että ansiotasoindeksitilasto lasketaan. Eri palkkatilastojen vertailtavuudesta Tilastokeskus sanoo (Palkkarakennetilasto, vertailtavuus): ”Palkkarakennetilaston ansiotietoja voidaan parhaiten verrata alakohtaisten palkkatilastojen, ansiotasoindeksin tai säännöllisen ansion indeksin sekä tulonjakotilaston ansiotietoihin.”

Kuten huomaamme, jos palkkarakennetilasto ei ole tasa-arvotilasto, eivät muutkaan Tilastokeskuksen ns. palkkatilastot sitä ole saman aineiston ja samantapaisten käsittelysääntöjen vuoksi.

Mitkä kaksi tasa-arvovirhettä on palkkarakennetilaston ja ansiotasoindeksitilaston palkkavertailuissa?

Ensiksi tilastotieteen termein: Kuukausipalkkaa ei ole Tilastokeskuksen palkkatilastoissa vakioitu tehtyjen työtuntien mukaan kuukausipalkkaisilla, vaikka tuntipalkkaisten palkat on vakioitu tuntimäärään 170 tuntia kuukaudessa. Molemmissa tilastoissa kyllä puhutaan ”vakioidusta työpanoksesta”, mutta se ei pidä paikkaansa. Tilastoissa on yhden kuukauden /

vuosineljänneksen kokonaistyöpanos, ilman että sitä vakioidaan miehillä ja naisilla samaan tehtyyn työtuntimäärään (170).

Toiseksi Tilastokeskus tekee virheen ”säännöllisen työajan ansion” laskennassa. Tilastoissa käytetään kaavaa (Palkkarakenne 2000): Kokonaistyöaika = säännöllinen työaika + ylityöt.

Ylitöitä on neljää lajia:

1. Ylityöt, joista maksetaan rahallista korvausta tuntiperustaisesti.
2. Ylityöt, jotka pidetään vapaana, joko 1:1 tai korotettuina
3. Ylityöt, joista saatava korvaus sisältyy säännölliseen kokonaispalkkaan työaikalain 39 § mukaisesti.
4. Ylityöt, joista ei saada mitään korvausta eli ns. palkattomat ylityöt.

Ylitöistä Tilastokeskus tuntee vain kohdan 1. Muut ylityölajit Tilastokeskus jättää palkkavertailuissaan virheellisesti huomioimatta. Ansioiden laskennassa Tilastokeskus käyttää kaavaa Säännöllisen työajan ansio = kokonaistyöajan ansio – ylityöajan ansio

Säännöllisen työajan ansion laskenta menee oikein vain niiden palkansaajien osalta, joille ylityöajan palkka maksetaan tuntiperustaisen ylityötuntikirjanpidon mukaan. Niille palkansaajille, jotka tekevät työtä työaikalain 39 § mukaan eli heillä kiinteä kuukausipalkka kattaa myös korvauksen yli- ja pyhätöistä, säännöllisen työajan ansiota ei voida saada mitenkään selville. He eivät kirjaa ylitöitään, eikä heille ole määritelty, mikä osa palkasta on säännöllisen työajan ylittävän työajan palkkaa. Tilastokeskuksen tilastoissa heille merkitään virheellisesti, että säännöllisen työajan ansio = kokonaistyöajan ansio. Eihän henkilön, joka tekee viikossa 50 tuntia töitä palkalla 5000 euroa kuussa, säännöllisen työajan (37,5 tuntia viikossa) ansio ole 5000 euroa, vaan 3750 euroa. Tätä ei palkkamateriaalista voida laskea. Sitä tietoa ei yleensä löydy mistään muualtakaan, sillä näihin ylityötunteihin sisältyvät mm. kotona tehty työ ja matkatyössä normaalin työpisteen ulkopuolinen työ sekä matka-aika matkatyössä.

Tilastokeskuksen aineistonkeruissa ei edes ole määritetty omaa koodia kokonaistyöaikaa tekeville. Kuitenkin esimerkiksi johtajia on palkka-aineistossa yli 60 000. Kokonaistyöaikaa tekee myös iso joukko esimiesasemassa olevia palkansaajia ja paljon muitakin ylempiä toimihenkilöitä (Julkunen, Nätti & Anttila 2004). Kokonaismäärä saattaa olla arvioni mukaan 10–15 % kaikista kokoaikaisista palkansaajista.

Esimerkkitapaus työelämästä: Kesällä 2010 iltapäivälehtien etusivuilla uutisoitiin tietoa, että eduskunnan ylimpien virkamiesten palkkoja oli korotettu yli kymmenen prosenttia. Eduskunnan puhemies antoi heti lehdistötiedotteen, että säännöllisen työajan palkankorotus oli noin 2 % ja loput oli säännölliseen kuukausipalkkaan vastaisuudessa sisältyvää ylityökorvausta. Eli ylitöistä ei enää makseta tuntiperustaista korvausta. Tilastokeskuksen tilastoissa tämä näyttää kuitenkin siltä, että korotus olisi tehty kokonaan säännöllisen työajan ansioihin.

ILO 100 -sopimuksen mukaisen palkkavertailun teko

Vaikka ILO 100 -sopimus täytti tänä vuonna jo 60 vuotta, ja kohta tulee 50 vuotta sen ratifioimisesta Suomessa, hämmästyttää, että kukaan ei ole aikaisemmin tehnyt Suomessa ILO 100 -sopimuksen mukaista tasa-arvoista palkkavertailua. Liekö sopimuksen ”samanarvoinen työ” - määrittely tuottanut ylivoimaisia esteitä.

Samanarvoisen tehdyn työn työpanoksen vertaamista vaatii myös EU parlamentin päätöslauselma ”Suositukset miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisesta” (P6_TA(2008)0544), jossa sanotaan: ”... pitäisi ottaa huomioon myös

yksittäiset palkat, ammatillinen osaaminen, työn organisointi, ammatillinen kokemus ja tuottavuus, joita on arvioitava ei vain määrällisesti (fyysiset läsnäolotunnit työpaikalla) vaan myös laadullisesti ...”

Koska ILO 100 -sopimuksen ydinosa on verrattain lyhyt, olen kopioinut sen liitteeksi 1. Ensinnäkin sopimuksen mukaan pitää vertailla samanarvoista työtä. Minä olen ottanut samanarvoiseksi työksi yhden normaalin miehen ja naisen tekemän työtunnin normaalina työaikana eli kello 6–18. Yksi talousjohtajan työtunti on samanarvoinen kuin yksi palkanlaskijan työtunti, yksi asevelvollisen työtunti on yhtä arvokas kuin yksi kenraalin työtunti ja yksi miehen normaali työtunti on yhtä arvokas kuin yksi normaali naisen työtunti. Kun palkkamateriaalissa ei ole tehtyjä työtunteja, olen käyttänyt palkkavertailussani tutkimukseni 1 tuottamia vuosityötunteja.

Toiseksi vertailusta pitää poistaa ILO 100 -sopimuksen kolmannen artiklan seuraavasti määritellyt palkanosat: ”Objektiivisen arvostuksen perusteella, joka on määritelty lainsäädännössä tai työehtosopimuksissa, määritellyjä työn eroavaisuuksia ei ole pidettävä saman palkan periaatteen vastaisina.” Joten kun ”vertaamme normaaleja työtunteja”, epämukavan työajan tai epämukavien työolosuhteiden mukaisia lisiä ei pidä ottaa mukaan palkkavertailuun. Samalla periaatteella ei pidä ottaa mukaan urakka-, palkkio- ja provisiolisiä.

Kolmanneksi pitää ottaa peruspalkan lisäksi palkkavertailuun ILO 100 -sopimuksen 1. artiklan mukaisesti ”palkkaedut, jotka työnantaja suoraan tai välillisesti suorittaa työntekijälle työsuhteen perusteella joko rahana tai luontoisetuina”. Olen määritellyt välillisiksi eduiksi ensinnäkin eläke-edun. Suomessa työnantaja maksaa lähes 20 % palkkasummasta työeläkeyhtiölle, joka (välillisesti) maksaa palkansaajalle eläkettä työsuhteen perusteella sitten, kun eläkeoikeus alkaa. Työeläkeyhtiöitä hallinnoivat työnantaja- sekä palkansaajajärjestöt. Toiseksi välilliseksi palkkaeduksi olen määritellyt tavanomaista aikaisemman täyden eläkkeen eläkeoikeuden. Jos työntekijä A saa eläkeoikeuden vasta 63 vuoden iässä ja työntekijä B saa samanlaisen eläkeoikeuden jo 58 vuoden iässä, niin työntekijällä B on paremmat palkkaedut eläkkeen muodossa työntekijään A nähden.

EU-samapalkkadirektiivissä määritellään palkka näin: ”palkka’: tavanomainen perus- tai vähimmäispalkka ja muu korvaus, jonka työntekijä saa rahana tai luontoisetuutena suoraan tai välillisesti työnantajaltaan työsuhteensa vuoksi”.

Kuinka tein tasa-arvoisen palkkavertailun laskelmat?

Miesten ja naisten eripituisen työajan vaikutus palkkavertailussani

Edellä saimme lasketuksi kokoaikatyötä tekevien miesten ja naisten vuosityötunnit. Palkkarakennetilasto on vakioitu samoihin tehtyihin kuukausityötunteihin vain tuntipalkkaisten osalta, joilla kuukauden tehdyt tunnit on vakioitu tuntimäärään 170. Kuukausipalkkaisia ei ole vakioitu muuten kuin että säännöllisestä kuukausipalkasta on vähennetty tuntiperustaisesti maksetut ylityökorvaukset.

Kun myös kuukausipalkkaiset vakioidaan tehtyyn työtuntimäärään 170 tuntia kuukaudessa, pitää miesten ja naisten keskipalkkojen eroa korjata yli 20 %.

Asevelvollisuus

EU-tasolla liki kaikissa EU-maissa maanpuolustustyötä tekevät värvätyt sotilaat, joiden palkka kuuluu palkkatilastojen piiriin. Suomessa samaa maanpuolustustyötä tekevät asevelvolliset, jotka Tilastokeskus poistaa kaikista tilastoistaan, eli myös

palkkarakennetilastosta ja ajankäyttötilastosta. Katson, että asevelvolliset tekevät kokopäiväistä maanpuolustustyötä ja olen palauttanut asevelvolliset takaisin vertailuun.

Asevelvollisuusajan ottaminen mukaan palkkavertailuun voidaan tehdä monella eri laskentatavalla. Omassa tutkimuksessani olen käyttänyt seuraavia pohjatietoja: Työeläkeyhtiöiden mukaan palkansaajat ovat keskimäärin 37 vuotta työssä ennen eläköitymistään. Keskimääräinen asepalvelusaika oli vuonna 2000 8,6 kuukautta ja lisäksi epäsojivat palvelusajat aiheuttavat miehille noin kolmen kuukauden viiveen opiskeluissa tai työelämään siirtymisessä. Yhteisvaikutuksena voidaan laskea, että mies menettää noin 2,7 % elämänikäisistä palkkatyötunneistaan asevelvollisuuden vuoksi. Lisävaikutukseksi voidaan laskea, että mieheltä jää se viimeinen työvuosi tekemättä asevelvollisuuden vuoksi, eli keskimääräistä parempipalkkainen vuosi. Lisäksi miehen eläkekertymä jää noin 1,5 prosenttiyksikköä vajaan keskimäärin 15 vuoden pituisen eläkkeen ajaksi.

Asevelvollisuuden kokonaisvaikutukseksi voidaan laskea, että miehen ja naisen palkkaeroa pitää laskelmissa kaventaa noin 3,5 %, jotta asevelvollisuuden vaikutus saadaan otetuksi mukaan, kun puhutaan kokoaikatyötä tekevien miesten ja naisten välisestä palkkaerosta.

Lisien vaikutus

Lisiä ovat esimerkiksi epämukavan työajan ja epämukavien työolosuhteiden lisät, joista maksetaan työaikalain tai työehtosopimusten mukaisia korvauksia niitä tekeville. Vuoden 2007 Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen mukaan yötyötä teki 232 000 miestä ja noin 146 000 naista. Tilastokeskuksen palkkarakennetilasto ja siitä indeksillä johdettu ansiotasoindeksitilasto molemmat sisältävät ILO 100 -periaatteen vastaisesti yötyölisät, jos näitä tilastoja käytetään sukupuolten palkkavertailuun.

Yötyölisien lisäksi myös vuorotyölisät ja sunnuntailisät tulee poistaa tasa-arvoisesta palkkavertailusta. Sama pätee hälytysrahoihin, varallaolokorvauksiin ja päivystyskorvauksiin. Samoin esimerkiksi epämukavien työolosuhteiden (likainen, raskas ja vaarallinen työ) lisät tulee poistaa tasa-arvoisesta palkkavertailusta. ILO 100 -sopimuksen mukaan myös urakka-, palkkio- ja provisiolisät tulee poistaa tasa-arvoisesta palkkavertailusta. Urakka- ja palkkiotyötä ei pidetä työehtosopimuksissa samalla tavalla hinnoiteltuna kuin normaalia aikatyötä. Eikä provisiopalkoissa ole mitään tasa-arvon vastaista, kunhan provisiot eivät määräydy sukupuolen perusteella.

Miehen tuntipalkka naiseen verrattuna

Kun olen tehnyt ILO 100 -sopimuksen mukaisen palkkavertailun olettamalla, että kokoaikatyötä tekevän miehen ja naisen tekemät normaalit työtunnit ovat samanarvoisia, olen saanut lopputulokseksi, että miehen tuntipalkka on tehtyä normaalia vuosityötuntia kohden pienempi kuin naisen.

Tarkkaa prosenttimäärää en osaa sanoa, sillä Suomessa ei ole tehty vielä tutkimuksia välillisesti maksetuista palkanosista eikä Tilastokeskus ilmoita ILO 100 -sopimuksen kolmannen artiklan mukaisten palkanosien osuutta palkkasummasta miehille ja naisille. Minulla ei ole pääsyä eläkeyhtiöiden ja Tilastokeskuksen nämä tiedot sisältävään materiaaliin.

Vertailu muihin palkkatilastoihin

Tulonjakotilaston mukaan koko vuoden kokoaikatyötä tehneet naiset saivat keskiarvojen mukaan vuonna 2000 77 % miesten vuosiansioista. (Sutela & Lehto 2007). Eroa palkkarakennetilastoon selittävät monet palkkakäsitteen määrittelyyn ja aineiston käsittelyyn liittyvät seikat, kuten lomapalkat, ylityöt, jne. Tulonjakotilaston aineistoa ei ole vakioitu tehtyjen työtuntien suhteen.

Työolotutkimuksessa (haastattelututkimus) kysytään kuukausipalkkaa ilman tuntiperustaisesti maksettuja ylityksiä. Vuonna 1997 naiset saivat 79,5 % ja vuonna 2003 79,7 % miesten kuukausiansioista (Sutela & Lehto 2007). Työolotutkimuksessa kokoaikaiset palkansaajat on määritetty palkkarakennetilastosta poikkeavalla tavalla, eli yli 30 työtuntia viikossa tehneet. Tämä lisää alhaista työtuntimäärää tehneitä (siis matalapalkkaisia) työolotutkimusaineistoon. Työolotutkimuksessa ei kysytä tehtyjä työtunteja, joten mitään työtuntien vakiointia ei ole voitu tehdä.

”Sukupuolten tasa-arvo 2010” kirjassa sivuilla 60 ja 61 väitetään tilastojen kuvaavan ”säännöllisen tehdyn työajan ansioita”, vaikka ne ovat kokonaistyöajan ansioita, joista on vähennetty tuntiperustaisesti maksetut ylityöt.

Huomautus: Yhden kuukauden palkkamateriaalista tehty palkkatutkimus ei voi olla tasa-arvoinen palkkavertailu, sillä vuositasolla mitattavissa oleva ero tuottavuudessa (joka tässä minun tutkimuksessani on määritetty tehtyinä normaaleina työtunteina) jää huomioimatta vastoin EU parlamentin päätöslauselman (P6_TA(2008)0544) ohjetta.

Esimerkkitapaus työelämästä: Mies- ja naislääkärien palkkaerot

Tilastokeskuksen lehdessä kerrotaan (Idman 2011), että ”Mielenkiintoinen yksityiskohta on se, että vuonna 1975 naislääkärit ansaitsivat 83,6 prosenttia mieslääkäreihin verrattuna. Vuonna 2010 sukupuolten välinen palkkaero lääkäreillä oli 84,4 prosenttia eli palkkaero oli kaventunut lääkäreillä 35 vuodessa vajaan prosenttiyksikön.” Palkkatietojen lähde on palkkarakennetilasto.

Tämä Tilastokeskuksen ilmoittama lääkäreiden palkkaero kuvaa hyvin, kuinka harhateillä Tilastokeskus on, kun se käyttää palkkarakenne- ja ansiotasoindeksitilastoa mitattaessaan sukupuolten palkkaeroja. Lääkäreiden palkkaeroja on tutkittu useasti sekä lääkäriiliiton että työnantajajärjestöjen toimesta. Aina selitys mieslääkäreiden korkeampaan ansiotasoon on löytynyt suuremmasta työtuntimäärästä, sunnuntai- ja pyhätyölisistä, päivystyskorvauksista, toimenpidepalkkioista sekä muista eroista ansioissa, jotka eivät ole tasa-arvon vastaista palkkausmenettelyä, mutta joita Tilastokeskuksen palkkarakennetilasto ei tunnista.

Lääkäriiliiton tutkimustulos (Suomen Lääkärilehti 45/2008) on seuraava: ”Tutkimusten mukaan naislääkäreiden työaika on noin viidenneksen mieslääkäreitä lyhyempi ja he käyttävät myös hieman enemmän aikaa yhteen potilaaseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että (nais)lääkäreitä tarvitaan enemmän tekemään samat työt.” ja ”Mieslääkärit tekevät pidempää työpäivää, mikä näkyy heidän tulotasossaan.”

Vaikka Tilastokeskus antaa ymmärtää palkkarakennetilaston tulosten perusteella, että mies- ja naislääkäreiden palkkauksessa olisi sukupuolisortoa, sellaista ei löydy oikein tehdyssä palkkavertailussa. Ansioiden työtunneilla vakioimaton vertailu ei ole sama asia kuin tasa-arvoinen palkkavertailu.

Huomioita kirjan ”Aikanyrjähdys” aineistosta

Kirjassa ”Aikanyrjähdys” (Julkunen, Nätti & Anttila 2004) on otanta korkeakoulututkinnon suorittaneista. Kirjassa on taulukko kuukausituloista viikkotyötuntien mukaan. Kolme viimeistä saraketta ovat minun laskemiani. Taulukosta näkee hyvin, mikä ero on ansiotasovertailulla ja palkkatasovertailulla.

	Ansio mk/kk		Tuntiansio	
Tuntia/viikko	Miehet	Ansion kasvu-%	mk/tunti	Ansion kasvu-%
-34	16000	0	> 108,31	0
35-40	17000	6	n. 104	-4
41-49	22000	38	n. 111	2
50-59	27000	69	n. 113	4
60 ja yli	27300	71	< 105	-3

Yhteenveto palkkaerosta miesten ja naisten välillä vuonna 2000

Koska palkkarakennetilasto ei ole Eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian mukaan tasa-arvotilasto ja Tilastokeskuksen muut palkkatutkimukset on tehty samasta työnantajien keräämästä materiaalista samanlaisin käsittelysäännöin, katson tämän tutkimukseni olevan ensimmäinen tasa-arvoinen palkkatutkimus Suomessa.

Tilastokeskuksen palkkatilastot perustuvat teoreettiseen työaikaan, joka on miehillä noin yhden prosentin suurempi kuin naisilla. Niin kuin ensimmäinen tutkimukseni osoittaa, tehtyjen työtuntien ero on todellisuudessa yli 20 prosenttia. Niinpä kaikissa Tilastokeskuksen tekemissä palkkavertailuissa verrataan naisen viiden tunnin palkkaa miehen kuuden tunnin palkkaan.

Siinä, että nainen saa noin 82 % miehen kuukausiansioista ei ole tasa-arvon kannalta mitään väärää, sillä tehtyä normaalia työtuntia kohden mies saa hieman vähemmän palkkaa ILO 100 -sopimuksen mukaisesti laskettuna. Virheellinen palkkaerokäsitys syntyy siitä, että kuukausiansioita ei ole Tilastokeskuksen palkkatilastoissa vakioitu tehtyjen työtuntien perusteella kuukausipalkkaisilla, eikä ILO 100 -sopimuksessa mainittuja välillisesti maksettuja palkanosia ole Tilastokeskuksen palkkatilastoissa huomioitu mitenkään. Myöskään ILO 100 -sopimuksen kolmannessa artiklassa mainittuja palkanosia ei ole poistettu Tilastokeskuksen tekemistä ansiovertailuista.

Tilastokeskus on onnistunut hämäämään omiaan ja muita tutkijoita kertomalla virheellisesti, että sen palkkatilastojen euromääräiset luvut ovat ”säännöllisen työajan” tai ”säännöllisen tehdyn työajan” ansioita, vaikka ne ovat kokonaistyöajan ansioita (Eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian lausunto). Kokonaistyöajan ansioista ei saada säännöllisen työajan ansioita pelkästään vähentämällä niistä tuntiperustaisesti maksetut ylityöt, jota kaavaa Tilastokeskus käyttää (Palkkarakennetilasto 2000).

Virhe on eskaloitunut niin, että se esiintyy Vanhasen toisen hallituksen antamassa tasa-arvoselonteossa 2010 sekä nyt jo kolmannen peräkkäisen hallituksen hallitusohjelmassa.

Toivottavasti tämä kirjoitus herättää tutkijat keskusteluun. Odotan mielenkiinnolla palautetta. Minkä virheen minun katsotaan tehneen tutkimuksissani, kun minun saamani lopputulos eroaa yli 20 % virallisesti hyväksytystä palkkakuluväitteestä?

Kataisen hallitus lupasi lisärahaa palkkatasa-arvotutkimuksiin. Toivottavasti edes osa siitä käytetään ILO 100 -perustaisen palkkaerotutkimuksen tekemiseen. Suomen ILO 100 -sopimuksen ratifiointista tulee 50 vuotta vuonna 2013. Toivottavasti viimeistään silloin tiedämme varmasti, noudattaako Suomi sopimusta vai ei.

Liite: ILO YLEISSOPIMUS NRO 100

ILO 100: Samanarvoisesta työstä miehille ja naisille maksettava sama palkka (1951)
Voimaantulopäivä 23.5.1953. Suomi on ratifioinut yleissopimuksen vuonna 1963.

1 artikla: Tässä sopimuksessa

- a) sanonta "palkka" tarkoittaa varsinaista pohja- tai vähimmäispalkkaa sekä kaikkia muita palkkaetuja, jotka työnantaja suoraan tai välillisesti suorittaa työntekijälle työsuhteen perusteella joko rahana tai luontoisetuina;
- b) sanonta "sama palkka samanarvoisesta työstä miehille ja naisille" tarkoittaa palkkaperusteita, jotka on määrätty ilman työntekijän sukupuolen perusteella tapahtuvaa syrjintää.

2 artikla:

1. Jokaisen jäsenvaltion tulee voimassaolevan palkkojenmäärittämismenetelmän mukaisella tavalla edistää ja, siinä määrin kuin tämä menetelmä sallii, turvata samanarvoisesta työstä miehille ja naisille maksettavan saman palkan periaatteen soveltaminen kaikkiin työntekijöihin.

2. Tätä periaatetta voidaan soveltaa:

- a) kansallisella lainsäädännöllä;
- b) lainsäädännössä määrättyä tai tunnustetulla palkanmäärittämijärjestelmällä;
- c) työnantajien ja työntekijöiden välisillä työehtosopimuksilla; tai
- d) yhdistämällä a-c kohdissa mainittuja soveltamistapoja.

3 artikla:

1. Mikäli siten voidaan helpottaa tämän sopimuksen täytäntöön panemista, on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jotka edistävät työtehtävien objektiivista arvostusta suoritettavana olevan työn perusteella.

2. Tässä arvostuksessa käytettävistä menetelmistä saavat päättää palkkaperusteiden määrittämisestä vastuussa olevat viranomaiset tai, milloin sellaiset perusteet määrätään työehtosopimuksissa, näiden sopimusten osapuolet.

3. Palkkaeroja, jotka vastaavat, työntekijän sukupuolta huomioon ottamatta, tällaisen objektiivisen arvostuksen perusteella todettuja eroavuuksia suoritettavana olevassa työssä, ei ole pidettävä samanarvoisesta työstä miehille ja naisille maksettavan saman palkan periaatteen vastaisina.

Kirjallisuusluettelo

- Akavaaka kevät 2011. (2011) Tietoa akavalaisista työelämässä. Helsinki: Kirjapaino Uusimaa, 30.
- Eduskunnan oikeusasiamiehen kanslian lausunto 19.9.2011. Dnro 2842/4/10
- Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2006/54/EY, annettu 5 päivänä heinäkuuta 2006, Euroopan unionin virallinen lehti 26.7.2006.
- Euroopan parlamentin päätöslauselma 18. marraskuuta 2008 suosituksista komissiolle miesten ja naisten samapalkkaisuuden periaatteen soveltamisesta (2008/2012(INI))
- Hulkko, L. (toim.) (2003) Työajan muutokset. Työmarkkinat 2003:8. Helsinki: Tilastokeskus.
- Idman, M. (2011) Naiset aiempaa vaativammassa tehtävässä – palkkapussi ennallaan. Tieto & trendit 6/2011, Helsinki: Tilastokeskus.
- Julkunen, R., Nätti, J. & Anttila, T. (2004) Aikanyrjähdys – Keskiluokka työn puristuksessa. Tampere: Vastapaino.
- Niemi, I. (1993) Systematic error in behavioural measurement: Comparing results from interview and time budget studies. Social Indicators Research, No. 30, November 1993.
- Niemi, I. & Pääkkönen, H. (2001) Ajankäytön muutokset 1990-luvulla.. Kulttuuri ja viestintä 2001:6. Tilastokeskus.
- Palkkarakenne 2000, Tilastokeskus. Palkat 2002:18, Helsinki 2002.
- Palkkarakennetilasto (2011) [online] <URL: http://www.stat.fi/til/pra/2010/pra_2010_2011-11-11_laa_001_fi.html#6Tietojenyttenisyysjaverailukelpoisuus> Luettu 23.11.2011.
- Piekkola, H. (2003) Työssä jaksaminen kiireiden ja vapaa-ajan puristuksissa – tutkimus ikääntyvien ajankäytöstä. Työministeriö: Työssä jaksamisen ohjelma. Vantaa: Kirjapaino Keili.
- Robinson, J. P. (1985) The validity and reliability of diaries versus alternative time use measures. Teoksessa Juster & Stafford (toim.) Time, Goods and Well-being, Ann Arbor: University of Michigan, 33–62.
- Sutela, H. & Lehto, A-M. (2007) Tasa-arvo työn takana. Helsinki: Tilastokeskus.
- Järvi, Ulla (2008) Onko nainen erilainen lääkäri? Suomen Lääkärilehti 45/2008, 3848–3850.
- Tilastokeskus (2010) Naiset ja miehet Suomessa 2009. Sukupuolten tasa-arvo. Helsinki: Multiprint Oy.
- Vartiainen, J. (2001) Sukupuolten palkkaeron tilastointi ja analyysi. Sosiaali- ja terveysministeriön tasa-arvojulkaisuja 2001:7. Helsinki: Edita Oyj.

Työnohjaus lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin tukena

Risto Sääntti

Vaasan yliopisto

.....

Abstrakti

Tarkastelun kohteena ovat valmentavan johtamisen piiriin kuuluvan työnohjauksellisen intervention systeemiset vaikutukset. Artikkelitarkastelee lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä oletettua suhdetta esimiesten valmiuksiin ja ajatteluun suuntautuvan kehittämislähestymistavan kautta. Tarkastelun kohteena on työnohjaus keinona vaikuttaa esimiesten valmiuksiin ja osaamiseen kompleksisessa toimintaympäristössä. Työnohjaus tulkitaan työhön kohdistuvaksi ohjatuksi dialogiseksi keskusteluksi, jonka kohteena ovat aidot työtilanteet ja niistä eteen nousevat kysymykset. Työnohjauksessa tarkastellaan, tutkitaan ja arvioidaan omaa suhdetta työhön. Kehikkona tarkastelun taustalla käytetään dilemma-ajattelua. Johtamistilanteiden ytimen voidaan katsoa muodostuvan erilaisista dilemmoista, joissa vaikuttavat vastakkaisuutaiset, mutta samanaikaisesti aidosti läsnä oleva voimat ja pyrkimykset. Niiden tunnistaminen on edellytys tilanteiden kokonaisvaltaiselle hahmottamiselle ja kohtaamiselle. Artikkelitarkastelee tietä työnohjauksen tarkastelemiselle lähijohtamisen kehittämisen menetelmänä interventiotutkimuksen avulla. Artikkelissa kuvataan myös käytettävä työnohjauksen malli. Lisäksi hahmotetaan lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä suhdetta tarkasteleva tutkimusasetelma sekä työnohjauksellisen tutkimusintervention paikka tässä tutkimusasetelmassa.

Avainsanat: lähijohtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus, dilemma, työnohjaus

Johdanto

Työelämä muuttuu jatkuvasti ja muutosten oletetaan jatkuvan myös tulevaisuudessa. Työhyvinvoinnin varmistamista ja parantamista pidetään tärkeimpänä tulevaisuuden kehittämishaasteena (Jauhiainen ym. 2010). Organisaatioiden toimintaa kuvaa lisääntyvässä määrin sattumanvaraisuus ja yllätyksellisyys. Kohdattavat tilanteet ovat emergentisti uudenlaisia. On tavallista, että tehtyjä suunnitelmia joudutaan muuttamaan ennen kuin asetettuihin tavoitteisiin on päästy. Muutokset vaikuttavat voimakkaasti esimiestyöhön ja esimiehiin. Esimiehet työskentelevät organisaatioissa kompleksissa systeemeissä ilman riittävää kattavaa tietoa, jonka varaan rakentaa johtamispäätöksensä. Esimiehet kohtaavat työssään erilaisia polariteetteja, dilemmoja ja paradokseja ja joutuvat elämään niiden kanssa.

Artikkelin tarkoituksena on tarkastella sitä, miten työnohjausta lähijohtamisen tukena voidaan tutkia interventiotutkimuksen avulla. Artikkelitarkastelee lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä oletettua suhdetta yhden esimiesten valmiuksiin ja ajatteluun suuntautuvan kehittämislähestymistavan kautta. Tarkastelun kohteena on työnohjaus (arbetshandledning, work supervision, work coaching) keinona vaikuttaa esimiesten valmiuksiin ja osaamiseen kompleksisessa toimintaympäristössä. Artikkelissa kuvataan myös lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä suhdetta hahmottava

tutkimusasetelma sekä työnohjauksellisen tutkimusintervention paikka tässä tutkimusasetelmassa. Työnohjauksesta on erilaisia sovelluksia. Artikkelissa kuvataan interventiossa käytettävä työnohjauksellinen malli. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti työnohjauksen rajapintoja sitä lähellä oleviin toimintamalleihin (coaching ja mentorointi).

Työnohjaukselliset interventiot kuuluvat valmentavan johtamisen piiriin. Työnohjauksellisen lähijohtamiseen kohdistuvan intervention katsotaan tukevan esimiehiä näiden konstruoidessa uudenlaista ymmärrystä ja tulkintaa työstään. Työn toimintakentän parempi ymmärrys luo hallinnan tunnetta ja mahdollistaa esimiehelle uudenlaisia avauksia ja lähestymiskulmia omaan työhönsä. Tämä lisää potentiaalisesti esimiehen työhyvinvointia ja esimiehen uudenlaisen toiminnan tavoite on parantaa myös alaisten työhyvinvointia. Työyhteisön paremmalla työhyvinvoinnilla arvioidaan olevan positiivinen vaikutus tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen kohteena oleva työnohjauksellinen interventio toteutetaan suurehkossa yritysorganisaatiossa. Tämän kehittämishankkeen tutkimusasetelma sekä interventioista tehtäviä alustavia havaintoja raportoidaan. Lisäksi tutkimukselliset jatkohaasteet työnohjauksellisen intervention tarkastelussa kuvataan. Vaasan yliopiston toteuttamassa ja parhaillaan meneillään olevassa Läike-hankkeessa (Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta) etsitään uusia käytänteitä suomalaisen työelämän kehittämiseen. Hankkeessa käytetään kolmenlaisia rinnakkaisia, samaan tavoitteeseen tähtääviä ja toisiinsa verrattavia lähestymistapoja esimiestyön kehittämiseen. Tavoitteena ja tarkastelun kohteena ovat eri lähestymistapojen yhteydet koettuun työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Artikkelin tarkastelu kohdistuu yhteen Läike-hankkeeseen kuuluvaan esimiestyön kehittämisen Tuuma-työpajaan, jonka taustalla on työnohjauksellinen ote. Mielenkiinnon kohteena on esimiesten ajatteluun ja toimintamalleihin vaikuttaminen jäljempänä tarkemmin kuvattavan ja perusteltavan työnohjauksellisen Tuuma-työpajan avulla.

Tämän artikkelin tarkoitus on tarkastella sitä, miten työnohjausta lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin tukena voidaan tutkia interventiotutkimuksen avulla. Lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välistä suhdetta hahmottava tutkimusasetelma kuvataan. Työnohjauksellisen tutkimusintervention paikka tässä tutkimusasetelmassa kuvataan. Työnohjauksellisen intervention analysoinnin lähtökohdat selvitetään.

Puhuminen, kuunteleminen ja kuuleminen

Johtamistutkimuksen pitkäaikainen perusasetelma voidaan pelkistää kolmeen muuttujaan: esimies, alainen ja tilanne. Johtamisen ydintä on vaikuttaminen ja tämän vaikuttamisen suunta kulkee sekä esimieheltä alaiselle että päinvastaiseen suuntaan. Työntekijäroolin merkitys on suuri ja tähän rooliin on mahdollista vaikuttaa johtamiskäytäntöjen kautta. (esim. Yukl 2001).

Lähijohtamisen kehittämisen tavoitteeksi voidaan asettaa eteneminen manageristisesta yksisuuntaisesta puheesta moniääniseen keskusteluun ja dialogiin. Perinteiset manageristiset organisaatioympäristöt eivät innosta keskusteluun, joka edellyttää molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta, halua kuunnella ja valmiutta kyseenalaistaa omat mielipiteensä. Gadamerin (1979) ajattelun mukaan tieto ei ole kiinteä, vakiintunut ja paikalleen asettunut hyödyke, vaan interaktioprosessissa löytyvä ja muodostuva näkökulma. Jotta idealistinen keskustelutilanteessa voi toteutua, on tarpeen noudattaa määrättyjä keskustelua tukevia sääntöjä: jokaisella on lupa osallistua, kysyä mitä hyvänsä, esittää väitteitä, ilmaista asenteensa, mielipiteensä ja tarpeensa. Ketään ei saa estää toimimasta näiden periaatteiden mukaisesti. (Habermas 1979; 1990).

Bohm & Peat (1987; Bohm 1997) tarkastelevat dialogia ja keskustelua suhteessa toisiinsa. Keskustelussa osapuolten näkökulmat ovat suhteellisen lukittuja ja keskustelun tavoite on muiden vakuuttaminen muutoksen tarpeellisuudesta puhujan näkökulman suuntaan. Dialogin tavoite on tunnistaa ajattelun epäyhtenäisyys ja hajanaisuus sekä rakentaa yhteistä tietoisuutta. Olennaisia bohmilaisen dialogin piirteitä on oman näkökulman epäily ja kyseenalaistaminen, keskustelukumppanien pitäminen itsen kanssa tasaveroisina, keskustelun fasilitoijan käyttäminen. Isaacsin (2001) mukaan dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Neuvottelussa pyritään erimielisten osapuolien väliseen keskusteluun ja dialogissa tavoitellaan uutta ymmärrystä, joka muodostaa perustan myöhemmälle ajattelulle ja toiminnalle. Sengen (1990/2006) mukaan keskustelun fokus ja tavoite on päätösten aikaansaaminen erilaisten näkökulmien esittelyn ja puolustamisen kautta. Dialogissa tavoite on monimutkaisten ilmiöiden tutkiminen ja rikkaamman ymmärryksen saavuttaminen niistä.

A unique relationship develops among team members who enter dialogue regularly. ... They learn to master the art of holding a position, rather than being "held by their positions." (Senge, emt.)

Edellä kuvatut dialogiset periaatteet ovat pitkälle yhteneviä työnohjauksellisen lähestymistavan kanssa. Ne sopivat myös valmentavan johtamisen ohjenuoriksi ja periaatteiksi.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin vaikuttavat työhön liittyvät muuttujia jaetaan kahteen ryhmään: tapahtumat ja olosuhteet sekä toimijat. Tapahtuma/olosuhdetekijät voidaan edelleen eritellä sen mukaan, kohdistuvatko ne itse työhön, siitä saataviin palkintoihin tai työn kontekstiin. Toimijanäkökulmia ovat työntekijä itse, muut työyhteisöön kuuluvat ihmiset sekä työyhteisön ulkopuoliset ihmiset. (Locke 1976; Beck 2000)

Asioiden johtamisen, managerismin vahvasta todellisesta suosiosta ja ilmenemisestä käytännössä huolimatta tätä johtamistapaa voidaan pitää vähemmän sopivana nykyaikaisten organisaatioiden johtamisessa. Asioiden johtaminen sopii huonosti yhteen demokraattisten ihanteiden, sitoutumisen, muutoksen johtamisen sekä yhteistyön ja luovuuden edistämisen kanssa. Keskusteleva johtaminen sisältää jaetun johtajuuden idean. Tämä on vaativa, mutta mahdollinen tila. Keskustelevalla jaetulla johtajuudella on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Juuti 2010)

Työtyytyväisyyttä selittävien instrumentaalisten teorioiden mukaan työtyytyväisyyden perusta on se, että työntekijä saa työstä sitä mitä arvostaa ja haluaa: nautintoa työstä, turvallisuutta, arvostusta, rahaa, työaikaa, autonomiaa ym. Selitettäessä työtyytyväisyyttä työn piirteillä lähtökohtana voi olla vaihtelu, autonomia, aikaansaaminen, palaute, ihmiskontaktit, ystävien saaminen. Näiden tekijöiden erilaiset kombinaatiot selittävät työtyytyväisyyttä. (Hackman & Lawler 1971; Hackman & Oldham 1976; Beck 2000)

Nash ja Stevenson (2004) mallintavat työtyytyväisyyden neljän ulottuvuuden kautta: (1) Onnellisuus kohdistuu nauttimiseen ja sisältää nautinnon ja tyytyväisyyden tuntemukset. (2) Saavutusulottuvuus kohdistuu voittamiseen ja tarkoittaa suorituksia, jotka ovat hyvällä tasolla vertailtaessa muiden henkilöiden saavutuksiin. (3) Merkitysulottuvuus tarkoittaa toimien positiivista vaikutusta ihmisiin, jotka kokee tärkeiksi. (4) Perintöulottuvuus laajentaa omien toimien vaikutusta luomalla arvoja tai aikaansaannoksia, joiden varaan muut voivat edelleen rakentaa. Näiden neljän tyytyväisyysulottuvuuden taustalla vaikuttavia tekijöitä ovat arvot ja uskomukset, tunteet, kyvyt sekä se konteksti, jossa työtä tehdään.

Dilemma-, paradoksi- tai ristiriitalähtöinen ajattelu (Billig ym. 1988; Handy 1994; Evans ym. 2002; Johnson 1992) auttaa tulkitsemaan lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin ilmiöitä. Dilemma-ajattelu tarjoaa tien pois kausaalisesta – ja ilmeisen harhaanjohtavasta – sosiaalisen todellisuuden tulkinnasta kohti kompleksisempaa ja vähemmän yksiselitteistä ymmärrystä. Dilemma-ajattelussa pyritään tunnistamaan tarkastelevassa tilanteessa vaikuttavat, usein vastakkaissuuntaiset, mutta samanaikaisesti aidosti läsnä oleva voimat ja pyrkimykset. Johtamistilanteiden ytimen voidaan katsoa muodostuvan erilaisista dilemmoista. Niiden tunnistaminen on edellytys tilanteiden kokonaisvaltaiselle hahmottamiselle ja kohtaamiselle.

Merkittävä dilemma saattaa löytyä työn perimmäisen luonteen ja nykyisten työtapojen välillä. Tieto- ja ajattelutyön sekä henkisen ja hoivatyön perimmäinen luonne on pitkäjänteinen ja henkinen. Tämä on ristiriidassa mittaamisen imperatiivin, tuotavuuskeskeisen tavoiteasetannan sekä tavaratuotannon liukuhinnamalliin kanssa. Tämä paradoksi kuormittaa mieltä sekä syö luovuutta ja työhyvinvointia. Valta ja omistajuus on (erityisesti monikansallisissa suuryrityksissä) pääomasijoittajilla. Työntekijän omistajuus oman työnsä tuotoksiin on marginaalinen ja työntekijän liikkumatila työtahdin, työn määrän, palkan ja työn tuotosten omistajuuden suhteen on rajallinen. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006; Siltala 2004) Työntekijän muokkaaminen verkossa myytäväksi tuotteeksi (Elance) ja työntekijän edustamasta tietopääomasta muodostettava noteerattava 'osake' (Empire Avenue), vievät työn hallinnan, hinnan ja omistajuuden kysymykset aivan uudelle tasolle (Arina & Viitamäki 2011; Anon.(1) 2011; Anon.(2) 2011). Henkisen pääoman ja arvon tuottamisen sekä aikaansaannosten sen omistamisen/omistamattomuuden välisen ristiriidan lisäksi dilemmoja muodostuu arjen roolien päällekkäisyydestä. Työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen kuormittaa työntekijöitä. Lähijohtajuus sijoittuu näiden ristipaineiden väliseen tilaan eli paikkaan jossa lähijohtajat muodostavat käsityksensä todellisuudesta sekä suhteuttavat oman toimintansa sekä sen vaikutukset omaan ja työyhteisön jäsenten työhyvinvointiin. (Kautto-Koivula & Huhtaniemi 2006; Siltala 2004)

Työnohjauksellinen interventio

Työnohjaus on menetelmä työhön kohdistuvan keskustelun käymiseksi. Työnohjauksessa siihen osallistuva henkilö, tässä tapauksessa esimies tarkastelee omaa työtään ja omaa suhdettaan työhön. Usein kohteeksi valikoituu – ja pyritään nostamaan – voimakkaita tunteita sisältäviä ja energiaa sitovia tilanteita. Työnohjauksessa käydään ohjatusti dialogista keskustelua aidoista työtilanteista arvostavassa, suljetussa ja luottamuksellisessa tilanteessa. Työnohjauksessa tarkastellaan, tutkitaan ja arvioidaan omaa suhdetta työhön. Työnohjaajan fasilitoimassa keskustelussa pyritään antamaan tilaa työn todellisten haasteiden esiin nousemiselle ja käsittelylle. Nämä haasteet eivät välttämättä ole tiedostettuja, mutta niiden tekeminen näkyviksi ja käsittely voi vapauttaa merkittävästi huolestuneisuuteen, pelkoon ja ahdistukseen sitoutunutta energiaa. Tämä energian vapautuminen mahdollistaa parhaimmillaan uudenlaisen energisoituneen lähestymisen työhön ja samalla paremman työhyvinvoinnin.

Läike-hankkeen työnohjaukselliset TUUMA-interventiot tai työpajat toteutettiin määrämuotoisesti jäljempänä kuvattavalla tavalla. Läike-hankkeen meneillään olevassa vaiheessa tuloksia näistä interventioista ei ole vielä käytettävissä, joten työnohjauksen tarkastelu painottuu intervention kuvaukseen ja arviointiin. TUUMA-työpajojen rinnalla hankkeessa toteutettiin perinteistä luokkamutoista koulutusmallia hyödyntäviä TIETO-työpajoja sekä problem based learning –lähestymistavan varaan rakentuvia TEKO-työpajoja.

TUUMA-työpajoihin osallistuu viisi kohdeorganisaation lähiesimiestä. Tapaamiset ovat kahden tunnin mittaisia ja niitä toteutetaan yhteensä kuusi kertaa. Tapaamisten määrä perustui erilliseen aloitustapaamiseen sekä viiteen kertaan, joilla jokaisella käsitellään yhden

osallistujan valitsema oman työn haasteista nouseva case. TUUMA-tapaamisten kohteeksi määriteltiin esimiestyö, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Teemoja tarkastellaan omasta työstä nousevien kokemusten ja näihin kohdistuvan ohjatun työohjauksellisen keskustelun kautta. Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä osallistujat esittelivät itsensä mm. narratiivisen tutkimushaastattelun kautta. Kertomuksellisuuden kautta ihmisen voidaan samalla ajatella elävän – ja tarpeen mukaan myös muuttavan – kertomusta johon hän huomaa joutuneensa (MacIntyre 1981/2004; Sihvola 2004). Toteutettu narratiivinen haastattelu ohjasi haastateltavat kommentoimaan työtään näkökulmista hyvin olevat, askarruttavat ja mahdollisesti ahdistavat asiat. Lisäksi haastateltavia pyydettiin nimeämään tärkeäksi ja elämäntehtäväkseen kokemansa asiat.

Työnohjauksen avulla siihen osallistuvaa esimiestä voidaan auttaa jäsentämään ajatteluaan uudelleen ja tätä kautta rakentamaan suhdettaan työhön toisenlaisesta näkökulmasta. Ajatus on, että erityistä hyötyä on työssä eteen tulevien paradoksien ja dilemموjen merkityksen ymmärtämisestä, ihmisten johtamisen tarkastelusta, dialogisten toimintatapojen merkityksen pohdinnasta sekä kohtuullisuuden ja kohtuuttomuuden kysymysten pallottelusta. Kysymysten pohdinta omia merkitysrakenteita uudistavalla tavalla vapauttaa sitoutunutta energiaa, auttaa toimimaan omat ja organisaation arvot paremmin yhteen sovittavalla tavalla.

Myös TUUMA-työpajojen casetyöskentely raamitettiin tarkasti. Casekeskustelut käytiin balintmenetelmää (esim. Makkonen ym. 2006) soveltaen. Ryhmän ohjaaja käy ensin 20 minuutin keskustelun casen omistajan kanssa. Tämän jälkeen muu ryhmä keskustelee kuulemastaan sekä syntyneistä ajatuksista ja tuntemuksista. Lopuksi koko ryhmä keskustelee yhdessä ja muodostaa näkemyksen casen taustalla vaikuttavista tekijöistä ja mahdollisista toiminnan uudelleen suuntaamisen mahdollisuuksista.

TUUMA-työpajoissa käytettiin kahden työnohjaajan mallia. Tämän valinnan perustana olivat toimintatavan standardoinnin ja yhdessä oppimisen tavoitteet. Samalla kun TUUMA-työpajojen toteutuksessa oli tarpeen määritellä intervention yksityiskohtainen toteutusmalli, oli myös tarpeen varmistaa työnohjaajien riittävä ja yhtenäinen työnohjauksellinen osaaminen. Tukiprosessina käytettiin työnohjaajien työnohjaus, joka auttoi suunnittelemaan ja kehittämään toteutettavaa työnohjauksellista otetta. Työnohjaajien työnohjaus aloitettiin jo suunnitteluvaiheessa jo ennen TUUMA-työpajojen toteutuksia ja tätä työnohjausta jatkettiin kunnes TUUMA-interventioiden toteutusmalli oli hioutunut riittävän hallittuun ja yhtenäiseen muotoon.

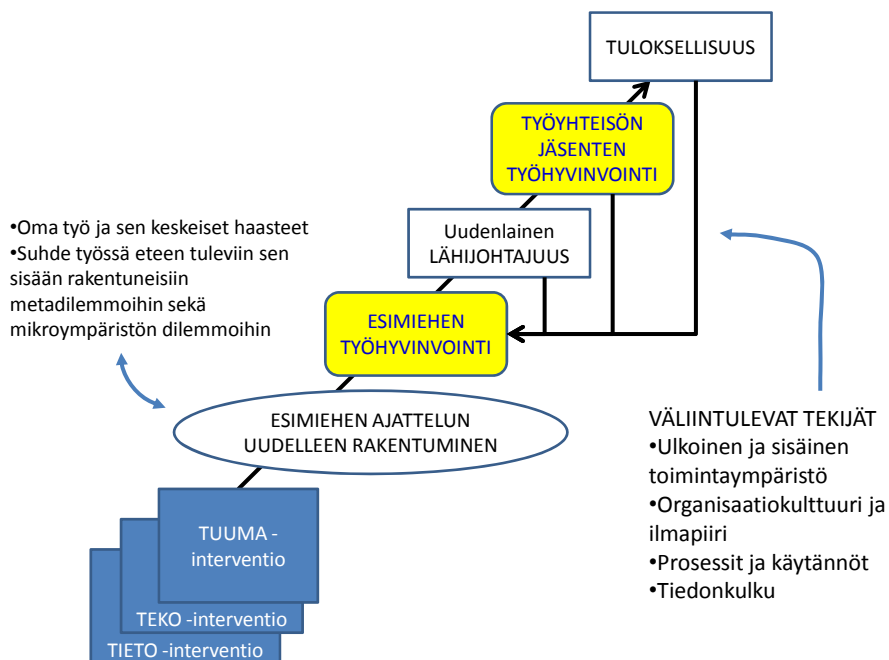
Työnohjauksen sukulaislähestymistapoja ovat mm. coahcing ja mentorointi. Työnohjauksen, coachingin ja mentoroinnin keinoja voidaan soveltuvin osin käyttää valmentavassa johtamisessa. Tästä syystä lähestymistavat ovat merkityksellisiä sekä esimiesten kehittämisessä että esimiestyön työkaluina. Coachingia tai business coachingia käytetään tavoitteellisenä liike-elämän toimijoiden valmennusmuotona. Määritelmän mukaan coaching on tavoitteellinen ja rajattu valmennusprosessi sekä valmennettavan että tämän organisaation parhaaksi (Räsänen 2007). Toisen määritelmän mukaan coaching on mahdollisimman henkilökohtaisella tasolla tapahtuva tavoitteellinen oppimis- ja vuorovaikutusprosessi (Aaltonen ym. 2005). Coachingin ero työnohjaukseen on sen tavoitteellisuus, joka ilmenee esim. painopistealueiden etukäteisvalinnassa. Työnohjauksessa tavoitteet ovat myös tärkeitä, mutta ne nousevat enemmän osallistujan työtodellisuudesta ja sen synnyttämistä tarpeista käsin.

Sekä työnohjauksen että coachingin tavoitteet ovat – jälkimmäisen osalta poikkeustapauksia lukuun ottamatta – enemmän motivaatio- ja tahtotekijöissä, kuin faktatiedoissa ja taidoissa. Molemmissa lähestymistavoissa reflektion oppiminen ja harjoittaminen on keskeinen tavoite. Reflektion avulla on mahdollista kyseenalaistaa oman työsystemin, tehtäväkentän ja ajattelun ulottuvuuksia. Näin mahdollistuu varmojen ja itsestään selvien, mutta ei-toimivien ja vanhentuneiden ajattelumallien uudistaminen. (Säntti 2007)

Mentorointi voidaan määritellä vuorovaikutussuhteen kautta tapahtuvaksi tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka kokeneemman henkilön (mentori) johdolla tuetaan toisen henkilön (mentoritettava) osaamisen, työsuoritusten, ajattelun ja uran kehityksestä. Mentorointi on menetelmä osaamisen ja ymmärryksen siirtämiseksi ja välittämiseksi kokeneemmalta henkilöltä vähemmän kokeneelle. Työnohjaajan tapauksessa aina ja coachin osalta useimmiten tämä rooli kuuluu asiaan koulutetulle ammattilaiselle. Mentori on yleensä organisaation sisältä tai ulkopuolelta tuleva ei-ammattilainen mentoroinnissa. Mentorointi on vuorovaikutteisen keskustelun ja dialogin menetelmä, kuten myös työnohjaus ja coaching. Sitä voidaan käyttää erityisen hyvin organisaation sisäisen hiljaisen ja muun kokemustiedon siirtämiseen. (Säntti 1997; Oksanen 2000; Lillia 2000; Aaltonen ym. 2005)

Työnohjaus ja työhyvinvointi

Työnohjauksellisen TUUMA-intervention oletetut vaikutusmekanismit on esitetty kuvassa 1. Tämä pelkistetty malli pyrkii kuvaamaan intervention keskeisen vaikutuskanavan, jota myöhemmin analysoitavien kartoitusten perusteella tullaan tutkimaan. Työnohjauksen keskeisen vaikutuksen ajatellaan kohdistuvan esimiehen ajatteluun ja mahdollistavan sen uudelleen rakentumisen. Ajattelun uudelleen rakentumisen kohteena ovat oman työn luonne ja työssä eteen tulevat keskeiset haasteet. Nämä muodostuvat merkittävältä osin työn tekemiseen integroituneista metadilemmoista sekä oman mikrotyöympäristön dilemmoista. Uudenlainen ymmärrys ja suhtautuminen asioihin joihin ei ole mahdollista vaikuttaa sekä uudenlainen lähestyminen esimiehen vaikutettaviin asioihin mahdollistaa esimiehen paremman työhyvinvoinnin. Uudenlainen ajattelu voi myös ilmetä uudelleen muotoutuneena lähijohtajuutena, jolla on suora vaikutus alaisten työhyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen. Kaikilla näillä tekijöillä on palautekytkentä esimiehen omaan työhyvinvointiin.



Kuvio 1. Työnohjauksellisen intervention oletetut vaikutusmekanismit.

Esitetty pelkistetty vaikutusmekanismien malli sivuuttaa monet vaikuttavat väliintulevat muuttujat. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri, organisaatiossa omaksutut prosessit ja käytännöt, tiedonkulku ja vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi esimiehen ja työyhteisön jäsenten yksilöllisillä piirteillä on merkittävä vaikutus. Vallitsevissa nopean

muutoksen olosuhteissa organisaation ulkoisen tilanteen muutokset voivat aiheuttaa vaikutuksia, joiden alta ajattelun ja työhyvinvoinnin välisen suhteen vaikutusten tunnistaminen on haastavaa.

Johtopäätökset

Artikkeli tukee meneillään olevaa Läike-interventiotutkimusta, jossa tutkitaan työnohjauksellisten TUUMA-työpajojen vaikutusta lähijohtamiseen ja työhyvinvointiin. Tämän artikkelin tarkastelun tavoite on selvittää tutkimusasetelmaa, eri muuttujien välisiä vaikutusmekanismeja sekä työnohjauksellisen intervention paikkaa tutkimusasetelmassa.

Interventiotutkimuksellinen lähestymistapa on kunnianhimoinen. Pyrkimys on eriyttää kolmentyyppisten interventioiden mitattavat vaikutukset lähijohtamiseen ja työhyvinvointiin. Selkeän tutkimusasetelman avulla seurattavat tekijät voidaan eristää ja tunnistaa niiden vaikutus. Nopeiden ja merkittävästi organisaatiota ravistelevien muutosten seurauksena interventioiden vaikutusten mitattavuus voi kadota. Tämä riski on vahvasti esillä myös Läike-tutkimushankkeessa.

Kirjallisuusluettelo

- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. (2005) Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Anon.(1) (2011) Elance. A world of talent. [online] <URL: <http://www.elance.com/>. Luettu 17.10.2011.
- Anon.(2) (2011) Empire Avenue. The social stock market. [online] <URL: <http://empireavenue.com/>. Luettu 17.10.2011.
- Arina, T. & Viitamäki, S. (2011) Cloud company. [online] <URL: <http://www.cloudcompany.cc/book/>. Luettu 17.10.2011.
- Beck, R. C. (2000) Motivation. Theories and principles. Upper Saddle River. Prentice Hall.
- Teoksessa Billig, M., Condor, S. Edwards, D. Gane, M., Middleton, D. & Radley, A. (toim.) Ideological dilemmas. A social psychology of everyday thinking. London: Sage Publications.
- Bohm, D. (1997) On dialogue (toim. Lee Nichol). London: Routledge.
- Bohm, D. & Peat, D. (1987) Science, order, and creativity. New York: Bantam.
- Evans, P., Pucik, V. & Barsoux, J.-L. (2002) The global challenge. Frameworks for international human resource management. Boston. McGraw-Hill
- Gadamer, H.-G. (1979) Truth and Method, London: Sheed and Ward.
- Habermas, J. (1979) Communication and the Evolution of Society (käänt. T. McCarthy), London: Heinemann.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971) Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 259–286.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976) Motivation through the design of work. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250–279.
- Handy, C. (1994) The age of paradox. Boston: Harvard Business School Press.
- Hyypä, H. (1983) Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia Nro 17. Oulu: Oulun yliopisto.
- Isaacs, W. (1999/2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki. Kauppakamari.
- Jauhiainen, J., Hihnala, H., Lähdeniemi, T., Suutari, V. & Viitala, R. (2010) HR Barometri 2010. Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. [online] <URL:<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HR%20Barometri/HRBarometri%20yhteenvedoraportti.pdf>. Luettu 17.10.2011.
- Johnson, B. (1992) Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems. Amherst, MA: HRD Press.

- Juuti, P. (2010) Mitä tarkoitetaan keskustelevalla johtamisella? Teoksessa P. Juuti ja E. Rovio (toim.). Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki.
- Kautto-Koivula, K. & Huhtaniemi, M. (2006) Rengistä isännäksi. Vapaaksi kvartaalitalouden talutusnuorasta. Helsinki: Edita.
- Keski-Luopa, L. (2007) Työnohjaus vai superviisaus? Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Metanoia Instituutti.
- Lillia, T. (2000) Mentoroinnin teoriaa. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Tinne (toim.). Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Gummerus.
- Locke, E. A (1976) Nature and causes of job satisfaction. Teoksessa M. Dunnette (toim.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Rand-McNally. New York.
- MacIntyre, A. (1981/2004). Hyveiden jäljillä. Helsinki: Gaudeamus.
- Makkonen, E., Nock, M. & Siimes, A. (2006). Kerron ja kuuntelen: työnohjausta balint-ryhmässä. Duodecim.
- Nash, L. & Stevenson, H. (2004) Just enough. Harvard Business School. John Wiley & Sons, Inc.
- Oksanen, S. (2000) Mentorointi MeritaNordbankenissa. Teoksessa T. Juusela, T. Lillia & J. Rinne. Mentoroinnin monet kasvot. Jyväskylä: Yrityskirjat.
- Rotschild, B. & Rand, M.L. (2010). Apua auttajille. Myötätuntouupumuksen ja sijaistraumatisoitumisen psykofysiologia. Traumaterapiakeskus.
- Räsänen, M. (2007) Johdanto – miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Mikko Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Senge, P. (1990) The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization, London: Random House.
- Sihvola, J. (2004) Alasdair MacIntyre moraalifilosofina. Teoksessa A. MacIntyre (1981/2004) Hyveiden jäljillä. Helsinki: Gaudeamus.
- Siltala, J. (2004) Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Säntti, R. (1997) Kokemuksia mentoroinnin aloittamisesta. Aikuiskasvatus. Nro 2.
- Säntti, R. (2007) Osaamistarpeet, coaching ja vaikuttavuus. Teoksessa Mikko Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.
- Yukl, G. (2006) Leadership in organizations. 6th edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Katsaus työhyvinvoinnin ja suoriutumisen yhteyteen

Timo-Pekka Uotila

Vaasan yliopisto

.....

Abstrakti

Tutkimus tarkastelee kirjallisuuskatsauksen keinoin työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välistä yhteyttä sekä käsitteitä, joiden kautta yhteyttä akateemisessa aikakauslehtikirjallisuudessa käsitellään. Tutkimus on kaksiosainen, ja koostuu teoriaosiesta, jonka tarkoituksena on selkeyttää käsitteiden moninaista kenttää, sekä kirjallisuuskatsauksesta, joka tarkastelee työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välistä yhteyttä.

Asiasanat: työhyvinvointi, tuloksellisuus, suoriutuminen, työn imu, engagement

Johdanto

Organisaatioiden toimintaympäristön epävarmuuden asteen noustessa sekä samanaikaisesti tuloksellisuustavoitteiden kasvaessa työhyvinvointi on noussut tärkeäksi osaksi organisaatioiden todellisuutta. Akateemisessa tutkimuksessa hyvinvointia (well-being) on organisaatioympäristössä tarkasteltu monen lähestymistavan kautta eri käsittein (Danna & Griffin 1999). Työtyytyväisyys (job satisfaction), organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment) ja työhön uppoutuminen (job involvement) ovat olleet keskustelussa vahvasti mukana. Työhyvinvointia on perinteisesti tarkasteltu sen puuttumisesta seuraavien negatiivisten ilmiöiden kautta (Wright & Cropanzo 2004). Tämä rajaa ilmiön kuitenkin tarpeettoman yksinkertaistettuun muottiin. Tunnistetut ongelmat ovat antaneet sykäyksen kasvavalle keskustelulle työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista. Uudempina käsitteinä on puhuttu työn vaateiden ja voimavarojen suhteesta (job demands–resources model) (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen 2009; Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008), työn imusta (work engagement, job engagement) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002) sekä intohimoisesta suhtautumisesta työhön (work passion) (Zigarmi, Nimon, Houson, Witt & Diehl 2009).

Suoriutumista on tutkittu sekä objektiivisten että subjektiivisten mittareiden kautta. Organisaatiotasolla mittareina on pidetty esim. sairauspoissaolojen lukumäärää sekä työntekijöiden vaihtuvuutta. Yksilötasolla suoriutumista on useimmiten tarkasteltu työrooliin välittömästi kuuluvien (in-role performance) ja työrooliin ulkopuolisten (extra-role performance) (esim. tiimityö, tiedon jakaminen) toimien kautta (Campbell, McHenry & Wise 1990). Kuilu yksilön tai yksikön suoriutumisen ja organisaatiotason mittareiden välillä on kuitenkin suuri. Lisäksi käsitteiden laaja kirjo sekä erilaiset mittaustavat hankaloittavat tutkimusten vertailua.

Tutkimuksen tarkoituksena on tehdä kirjallisuuskatsaus työhyvinvoinnin monista erilaisista käsitteistä sekä tarkastella tapaa, jolla suoriutuminen ymmärretään työhyvinvointi-keskustelussa akateemisessa aikakauslehtikirjallisuudessa. Tutkimus on kaksiosainen;

tarkoituksena on selkeyttää käsitteiden moninaista kenttää, sekä toisaalta luoda katsaus työhyvinvoinnin ja suoriutumisen väliseen yhteyteen.

Työhyvinvoinnin eri käsitteet

Suoriutumisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä käsitellään akateemisessa kirjallisuudessa monesta eri näkökulmasta. Yhteyttä on tarkasteltu ainakin yksilö-, ryhmä-, sekä organisaatiotasolta. Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välisen yhteyden olemassaolosta on saatu selkeitä viitteitä. Kuitenkin, tarkastelukulmat vaihtelevat niin tarkasteluyksikön kuin yleisesti tarkastelunäkökulmien suhteen. Työhyvinvointi käsitteenä sisältää monta eri näkökulmaa, ja tämä tuo oman haasteensa tutkimusten vertailtavuudelle. Toisaalta myös tuloksellisuutta voidaan tarkastella useasta näkökulmasta. Perinteisesti työhyvinvointia on tarkasteltu sen puuttumisen näkökulmasta (esim. stressi, loppuun palaminen), mutta viimeaikoina myös työhyvinvoinnin positiivisista vaikutuksista on alettu puhumaan.

Kiinnostus työhyvinvointia kohtaan on noussut akateemisen tutkimuksen saralla, ja tämän myötä myös työhyvinvointi on käsitteellistetty vaihtelevin tavoin (Danna & Griffin 1999; Robertson & Flint-Taylor 2009). Jaotteluita on tehty muun muassa henkilöiden yleisen hyvinvoinnin (onnellisuus) ja tietyn hyvinvoinnin alueen, kuten työhyvinvoinnin, välillä (Diener ym. 1999). Työhyvinvoinnin vaikutus sekä yksilöitä että organisaatiota kohtaan on tunnistettu ja aihe on noussut yhdeksi kiinnostuksen kohteeksi viimeisen vuosikymmenen aikana. Yleinen käsitys on, että työhyvinvointi hyödyttää työnantajaa monella tavalla. On nähty, että työhyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen syntymisen kautta organisaatiossa. Esimerkiksi Spector (1997) esitti, että tyytyväisemmät työntekijät ovat tehokkaampia, vähemmän poissa, sitoutuneempia, täsmällisempiä, auttavaisempia ja yhteistyöhaluisempia kuin heidän tyytymättömämmät kollegansa. Organisaatiotasolta tarkasteltuna on löydetty yhteys työntekijöiden positiivisten käsitysten työpaikastaan sekä korkean liiketoimintayksikkötasoisien asiakasuskollisuuden, tuottavuuden, kannattavuuden ja alhaisemman vaihtuvuuden välillä (Harter, Schmidt & Keyes 2002).

Työhyvinvointi voidaan jaotella niihin tekijöihin, jotka ovat välttämättömiä työhyvinvoinnin syntymisen kannalta, toisin sanoen tekijöiden, joiden puute aiheuttaa pahoinvointia työpaikoille, sekä toisaalta tekijöihin, jotka luovat positiivista energiaa työpaikoilla (Bakker, Demerouti & Verbeke 2004). Työhyvinvointia voidaan siis lähestyä sekä positiivisen hyvinvoinnin että hyvinvoinnin puutteen näkökulmasta. Vaikka positiivisesta näkökulmasta tarkasteltua tutkimusta on tehty jo joitain vuosia, ovat useimmat tutkimukset keskittyneet kuitenkin vielä työhyvinvoinnin puuttumisen vaikutuksiin, kuten uupumukseen ja loppuun palamiseen. On kuitenkin esitetty, että positiivisen työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin puutteen tutkimus täydentävät toisiaan (Schaufeli & Bakker 2004). Työhyvinvointi laajalti ymmärrettynä sisältää useita yksilöön ja työpaikkaan liittyviä tekijöitä. Yleisesti työhyvinvointi voidaan määritellä työntekijän kyvyksi selviytyä päivittäisistä töistään. Työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto sekä työskentely-ympäristö ja työyhteisö vaikuttavat tähän kykyyn.

Työhyvinvointitutkimuksia läpikäydessä haasteelliseksi osoittautuu useiden rinnakkaisten, hieman eri asioita painottavien käsitteiden runsaus. Haastetta aiheuttaa myös suomenkielisten vastineiden löytäminen englanninkielisille termeille. Seuraavassa käydään läpi näistä yleisimpiä. *Työhön uppoutuminen* (job involvement) on määritelty kognitiiviseksi tai uskomukseen perustuvaksi psykologiseksi identifikaation tilaksi (Kanungo 1982). Toisin sanoen se heijastaa työssä suoriutumista ja sen merkityksen astetta yksilön itsetunnolle (Lodahl & Kejner 1996). Työhön uppoutuminen viittaa yksittäisen työtehtävän sijaan työn merkitykseen kokonaisuudessaan yksilön identiteetille ja siihen, kuinka työn eri ulottuvuudet tyydyttävät yksilön tarpeita. (Christian, Garza & Slaughter 2011). Työhön uppoutuminen

viittaa vahvasti siis yksilön kuvaan itsestään. Saks (2006) näkee, että *Organisaatioon sitoutuminen* (organizational commitment) kuvaa enemmän yksilön asenteeseen ja liittymisen astetta organisaatiokokonaisuutta kohtaan. Organisaatioon sitoutumista on tarkasteltu affektiivisen sitoutumisen näkökulmasta, jossa sitoutuminen nähdään emotionaalisenä yhteenkuuluvuutena koko organisaation kanssa, joka on lähtöisin yhteisistä arvoista ja kiinnostuksen kohteista (Christian ym. 2011). Toisaalta sitoutuminen on määriteltä psykologiseksi tilaksi, joka koostuu affektiivisuuden (halu jatkaa organisaatiossa), jatkuvuuden (tarve jatkaa organisaatiossa) ja normatiivisuuden ("pakko" jatkaa organisaatiossa) komponenteista (Meyer & Allen 1991). *Organisaatiokansalaismainen käyttäytyminen* (organizational citizenship behaviour) viittaa yksilön muodollisen tehtäväroolin sijaan vapaaehtoiseen ja epämuodolliseen käyttäytymiseen organisaatiossa (Saks 2006). *Työtyytyväisyys* (job satisfaction) viittaa yksilön asenteeseen ja kokemukseen työtä kohtaan ja se nähdään yksilön emotionaalisenä reaktiona haluun tyydyttää subjektiivisia psykologisia tarpeita tai arvoja (Rich, Lepine & Crawford 2010). *Sisäsyntyinen motivaatio* (intrinsic motivation) viittaa taas siihen, kuinka yksilön fyysinen energia on kohdistettu tiettyihin tehtäviin juontuen tarpeesta tuntea itsensä osaavaksi, sekä toisaalta autonomian ja kontrollin tunteesta asioihin (Rich ym. 2010).

Työhyvinvoinnin negatiivista puolta voidaan tutkia työmäärään tai työuupumuksen kautta, keskittymällä siihen, kuinka raskas on yksilön kokemus työkuorma. Työmäärä tai työkuorma voivat olla fyysistä (johtuen työhön liittyvistä välineistä tai toimintatavoista) tai psyykkistä (työn vaativuus tai helppous). Psyykkinen työkuorma voi ilmetä silloin, kun työntekijä kokee, että työn vaateet (kuten kuinka nopeasti työ täytyy tehdä tai kuinka paljon keskeytyksiä työhön sisältyy) ovat suurempia suhteessa työntekijän kokemaan kontrolliin työstä (työstä suoriutumiseen vaadittavan tietämyksen ja taitojen aste sekä mahdollisuus säädellä itse työtä) (Karasek 1979; Almost, Spence & Laschinger 2002, 410).

Yhtenä kasvavana suuntauksena viimeaikaisessa työhyvinvointitutkimuksessa on positiiviseen psykologiaan nojaava ajatus työhyvinvoinnista tekijänä, joka luo positiivista energiaa ja voimavaroja työntekijöille. Tätä on tarkasteltu erityisesti työn imu (work engagement) -käsitteen kautta. Työn imu voidaan määritellä positiiviseksi, tyydytystä tuovaksi, työhön liittyväksi hyvinvoinnin tilaksi, joka koostuu tarmokkuudesta (vigour), omistautumisesta (dedication) ja uppoutumisesta työhön (absorption) (Schaufeli, Bakker & Salanova 2006; Schaufeli & Bakker 2004; Sonnetag 2003). Suomessa erityisesti Hakanen (2005) on tuonut työn imun käsitettä mukaan keskusteluun. Työn imu organisaatiossa rakentuu itseään ruokkivasta syklistä. Työn vaateiden lisääminen (job demands) (esim. ylikuormitus, emotionaalisten vaateiden kasvu, työn ja kodin suhteen häiriintyminen) sekä työn voimavarojen (job resources) vähentäminen (sosiaalinen tuki, autonomia, oppimismahdollisuudet, palaute) ennakoivat loppuun palamista; toisaalta työn voimavarojen lisääminen ennakoivat työn imun kokemista ja vaikuttaa esimerkiksi poissaolojen pituuteen ja kestoon (Schaufeli, Bakker & van Rhenen 2009; Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008).

Kasvava kiinnostus työhyvinvoinnin positiivisiin vaikutuksiin on saanut aikaan useiden samanaikaisten sukulaiskäsitteiden syntyminen, jotka ammentavat ajatuksensa positiivisesta psykologiasta. Työn imu (work engagement) käsitteen rinnalla on käytetty useasti englanninkielistä *engagement* -termiä, joka on kuitenkin monesti määriteltä eri tavoin. Lisäksi eroja on ollut siinä, kuinka käytännön toimijat sekä toisaalta akateeminen yhteisö ymmärtävät termin ja kuinka sitä mitataan. Saks (2006) huomauttaa, että huomattavan suuri osa artikkeleista, jotka käsittelevät *engagement* -termiä, tulevat käytännön toimijoiden ja konsulttiyritysten taholta. Käytännön toimijoiden tarpeet liittyvät usein tuottavuuden, tehokkuuden, työntekijöiden pitämisen ja asiakaspalvelun kautta tarkasteltaviin helpokäyttöisiin, usein pinnallisiinkin metodeihin, kun taas akateemisen yhteisön työkalut ovat perustuneet tutkimukselle, mutta saattavat olla käytännössä aikaa, rahaa ja voimavaroja vieviä (Zigarmi ym. 2009). Lähestymistavoista johtuen käytännön toimijoiden ja akateemisen

yhteisön välillä on ollut eroja termin käytössä. Lisäksi termiä on käytetty eri yhteyksissä myös akateemisen yhteisön sisällä. Tässä artikkelissa työn imu termiä käytetään kaikista englanninkielisen *engagement* sanan suomennoksista, huomioiden kuitenkin erilaisten lähtökohtien aiheuttamat vivahde-erot termissä.

Työhyvinvointitutkimuksessa eräs vakiintunut lähestymistapa (Maslach & Leiter 1997 2008) juontaa juurensa työuupumuksen ja loppuun palamisen tutkimukseen ja näkee työn imun (job engagement) loppuun palamisen näkökulmasta. Tässä käsitettä kuvataan energisyydellä, osallisena olemisella ja vaikuttavuudella, jotka ovat suorat vastakohtat loppuun palamisen ulottuvuuksille uupuminen, kyynistyminen ja ammatillisen vaikuttavuuden puute (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2002). Leiter & Maslach (2001) mukaan kuusi työelämän osa-aluetta - työmäärä, kontrolli, palkitseminen ja tunnustus, yhteisö ja sosiaalinen tuki, havaittu reiluus ja arvot – vaikuttavat työn imun (job engagement) ja loppuun palamisen (burnout) kokemukseen.

Työn imua on tarkasteltu myös motivaatiotutkimuksen lähtökohdista käsin. Tämä tutkimussuuntaus nojaa Kahnin (1990, 1992) määritelmään työn imusta (engagement). Tämä pohjaa ajatukselle yksilön kokonaisvaltaisena panostuksena työrooliinsa, läsnäoloa (fyysistä, kognitiivista ja emotionaalista) sekä aktiivista, kokonaisvaltaista roolista suoriutumista. Positiivinen hyvinvointi näkyy siinä, kuinka organisaation jäsenet valjastavat oman fyysisen, psyykkisen ja emotionaalisen energiansa täyttääkseen työroolinsa vaatimukset; he ovat psykologisesti läsnä ja keskittyvät työrooliinsa; he ovat avoimia itselleen ja muille sekä yhteydessä toisiinsa sekä omaan työhönsä (Rich ym. 2010). Edelleen Kahnin (1990) määritelmän mukaisesti yksilön työhön syventyminen ilmenee käytännössä osallistumisena fyysisesti tiettyyn tehtävään, olemalla kognitiivisesti valppaana ja tarkkaavaisena sekä olemalla myös emotionaalisesti yhteydessä sekä työhönsä, että muihin ihmisiin. Saks (2006) näkee, että Kahnin määrittelemään työn imuun voidaan yhdistää kolme erilaista psykologista tilaa: merkityksellisyys (meaningfulness), turvallisuus (safety) ja läsnä oleminen (availability).

Lisäksi työn imua on tarkasteltu sosiaalisen kognition teorian pohjalta (Bandura 1986). Tässä ihmisen toiminta nähdään yksilön käyttäytymisen, kognition ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien sekä ympäristön yhteistoimintana. Tähän pohjaten Zigarmi ym. (2009) esittävät intohimo työhön (work passion) käsitteen käyttöönottamista (engagement) käsitteen sijaan, ja määrittelevät sen emotionaalisesti positiiviseksi, merkitykseen perustuvaksi työhyvinvoinnin tilaksi, joka nousee jatkuvista kognitiivisista ja affektiivisista työhön sekä organisaatioon liittyvien tilanteiden arvioinnista, mikä edelleen johtaa johdonmukaisiin, rakentaviin aikeisiin ja käyttäytymiseen työssä (Zigarmi ym. 2009, 10). Tällä määritelmällä Zigarmi ym. (2009) haluavat tehdä eron muihin käsitteisiin (engagement, work engagement, job engagement), joiden he näkevät assosioituvan loppuun palamisen keskusteluun, sekä yleisesti muihin organisaatioon sitoututumiseen liittyviin käsitteisiin. Lisäksi englanninkielinen sana *engagement* ei kuvaa heidän mielestään heidän määritelmänsä affektiivisia, kognitiivisia tai intention ja käyttäytymiseen liittyviä ulottuvuuksia.

Mitä suoriutuminen tarkoittaa työhyvinvoinnin kontekstissa

Työhyvinvointia tarkasteltaessa voidaan käydä keskustelua siitä, tulisiko työhyvinvointia lainkaan rinnastaa suoriutumiseen ja pitäisikö työhyvinvoinnin edistämisen olla itseisarvoinen, suoriutumisesta riippumaton asia. Kuitenkin erityisesti positiivisen työhyvinvoinnin kirjallisuudessa työhyvinvoinnin vaikutuksesta yksilön suoriutumiseen ollaan oltu kiinnostuneita. Yleisellä tasolla esimerkiksi Robertson ja Flint-Taylor (2009) esittävät, että psykologinen hyvinvointi heijastuu siihen, kuinka työntekijät reagoivat organisaation asettamia ehtoja, kuten tavoitteiden asettamista ja palautetta kohtaan. He jatkavat, että psykologinen hyvinvointi vaikuttaa siihen, kuinka työntekijät sietävät vaihtuvia tilanteita sekä hyväksyvät muutosta.

Yleisten positiivisten tuotosten lisäksi suoriutuminen voidaan ymmärtää tarkemmin yksilön työrooliin tai työtehtävään liittyvänä toimintana. Yksi usein käytetty malli tarkastelee suoriutumista yksilö- ja ryhmätason toimintana, joka on merkityksellistä organisaation tavoitteiden kannalta (Campbell, McHenry & Wise 1990). Malli painottaa suoriutumista toimintana. Suoriutumisen (performance) ja hyvän suoriutumisen lopputuotosten tai tulosten (effectiveness) välille tehdään ero. Suoriutumisen ulottuvuudet jaetaan mallissa kahtaalle: siihen toimintaan, joka vaikuttaa suoranaisesti yksilön työhön tai työrooliin liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen (in-role performance) sekä laajemmin koko organisaatiota hyödyttävään suoriutumiseen (extra-role performance). Myöhemmin on puhuttu termeistä *task-performance* ja *contextual-performance* sekä *task-performance* ja *organizational citizenship behavior*. Näitä ulottuvuuksia on usein tarkasteltu itsearviointin tai esimiehen tekemän arvioinnin pohjalta. Joissain tapauksissa yksilön suoriutumista on mitattu myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä tarkastelemalla (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris 2008).

Rich ym. (2010) tarkasteli työn imu (*engagement*) -käsitteelle läheisiä käsitteitä niiden suhteessa suoriutumiseen aiemman kirjallisuuden valossa. Organisaation ominaispiirteet, johtamiskäyttäytyminen, sekä yksilölliset erot vaikuttavat koettuun työhön uppoutumiseen (job involvement) ja näiden on ennustettu ennakoivan työssä suoriutumista, koska vahvasti työhönsä identifioituneet työntekijät kohdistavat ajatuksensa työhön ja tulkitsevat erilaiset tilanteet mahdollisuuksiksi ohjata omaa toimintaansa työrooliaan tukevaksi. On myös todettu, että korkea organisaation tarjoaman työtyytyväisyyden (job satisfaction) kokeminen edesauttaa sitä, että ihmiset ovat valmiita toteuttamaan sellaista käyttäytymistä erilaisissa tehtävissä, jotka parantavat organisaation tehokkuutta. Sisäsyntyisen motivaation (intrinsic motivation) on nähty pohjautuvan työn kontekstiin sekä toisaalta henkilökohtaisiin eroavaisuuksiin sen mukaisesti, miten oma osaaminen, autonomia ja suhteet muihin (relatedness) koetaan. Tämä vaikuttaa suoriutumiseen, koska mahdollisuus näiden kolmen perustunteiden tyydyttämiseksi edesauttaa motivoitumista ja tehokasta toiminnan sääntelyä ja organisaation tavoitteiden sisäistämistä.

Työhyvinvoinnin ja suoriutumisen suhdetta on useasti tarkasteltu loppuun palamisen näkökulmasta (kts. Wright & Hobfoll 2004). Uudemmissa käsitteistä viimeaikoina erityisesti työn imun suhdetta suoriutumiseen on tarkasteltu. On esitetty, että työn imua kokevat työntekijät suoriutuvat paremmin työroolistaan tai -tehtävistään verrattuna työn imua kokemattomiin työntekijöihin, sillä he kokevat usein positiivisia tunteita, kuten onnellisuutta, iloa ja innokkuutta, kokevat terveytensä paremmiksi, luovat omia henkilökohtaisia ja työhön liittyviä voimavaroja sekä vaikuttavat positiivisesti työn imun kokemukseen myös muiden osalta (Bakker & Demerouti 2008). Toisaalta työn imun on nähty olevan yhteydessä työntekijöiden aikomukseen vaihtaa työpaikkaa (Schaufeli & Bakker 2004). Yhteys työn imun ja työn voimavarojen puuttumisen sekä itse työpaikan vaihtamisen välillä on myös havaittu (De Lange, Witte & Notelaers 2008). Lisäksi työnimu on yhdistetty motivaatioon oppia uutta (Sonnetag 2003). Toisaalta viime aikoina on esitetty, että työn imua (*engagement*) arvioitaessa olisi siirryttävä kohti laajempaa ymmärrystä suoriutumisesta ja siitä, kuinka työn imu sijoittuu suhteessa muihin vastaaviin käsitteisiin; liiallinen keskittyminen pelkästään käsitteen tarkkaan mittaamiseen saattaa aiheuttaa käsitteen marginalisoitumien (Parker & Griffin 2011).

Suoriutumiseen johtavan ketjun on työn imun kirjallisuudessa ajateltu kulkevan työn resurssien ja henkilökohtaisten resurssien kautta työn imun kokemukseen ja sitä kautta suoriutumiseen. Henkilökohtaiset voimavarat kuvaavat työntekijän arvioita itsestään ja viittaavat työntekijän kykyyn kontrolloida ympäristöään ja toimia sen mukaisesti menestyksekkäästi (Hobfoll, Johnson, Ennis & Jackson 2003). Nämä vaikuttavat tavoitteen asettamiseen, motivaatioon, suoriutumiseen, työn ja elämän tyytyväisyyteen, kunnianhimoon uralla sekä muihin tavoiteltaviin lopputulemiin. Judge, Van Vianen ja De Pater (2004) esittävät, että työntekijän korkeammat henkilökohtaiset voimavarat vaikuttavat positiivisesti

siihen, kuinka henkilö näkee itsensä sekä siihen, että omat kyvyt ja tavoitteet tuntuvat olevan tasapainossa, joka edelleen johtaa tavoitteista motivoitumiseen, niiden saavuttamiseen ja tyytyväisyyden kokemukseen (Bakker & Demerouti 2008). Työn resursseista puhuttaessa viitataan sellaisiin fyysisiin, sosiaalisiin tai organisaationaalisiin ulottuvuuksiin, jotka voivat: 1) vähentää työn vaateita ja jotka ovat yhteydessä fyysisiin ja psyykkisiin kustannuksiin, 2) ovat käytännöllisiä työn tavoitteiden saavuttamisessa tai 3) kiihdyttävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä (Bakker & Demerouti 2008). Bakker ja Bal (2010) yhdistävät nämä Kahnin (1990) esittelemiin työtilanteisiin, jotka vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät ilmentävät itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työroolissaan sekä Hackmanin ja Oldhamin (1980) klassikkomalliin työn ominaisuuksista, jotka vaalivat työntekijöiden psykologisia tiloja, kuten merkityksellisuuden kokemusta, ja jotka siten ohjaavat työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä. Bakker ja Bal (2010) jatkavat, että työn resursseja voivat olla esimerkiksi autonomia, esimiehen valmentavuus, ja kehittymismahdollisuudet; nämä resurssit vaikuttavat joko sisäisesti motivoiden työntekijää mahdollistamalla kasvun, oppimisen ja kehittymisen, tai ulkoisesti välineellisesti tarjoamalla mahdollisuuden saavuttaa asetetut tavoitteet.

Metodit

Tämän artikkelin otos sisältää 16 artikkelia viidestä akateemisesta aikakauslehdessä: Academy of Management Journal, Personnel Psychology, Work & Stress, European Journal of Work and Organizational Psychology ja Journal of Occupational and Organizational Psychology. Lehdet valittiin sen perusteella, että ne olivat tunnustettuja lehtiä sekä niiden aihepiirit käsittelivät aiheen ilmiötä sekä psykologian että liiketaloustieteiden näkökulmasta. Tutkimukselle relevantit artikkelit haettiin yliopistojen yhteistä Nelli -portaalia apuna käyttäen. Kirjallisuushaut toteutettiin käyttämällä hyvinvointiin liittyviä englantinkielisiä termejä well-being, engagement, burnout, job satisfaction, job involvement, work passion sekä suoriutumiseen liittyviä termejä, kuten performance, profit, effect, productivity ja outcome. Mukaan otettavat artikkelit valittiin otsikon ja tiivistelmän perusteella.

Tulokset

Taulukkoon 1 on listattu tässä katsauksessa käytetyt artikkelit. Taulukossa on käytetty artikkeleiden englanninkielisiä käsitteitä sekaannuksen välttämiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selkeyttää työhyvinvoinnin ja suoriutumisen välistä tutkimuskenttää. Erilaiset käsitteet kirjallisuudessa sekä samojen käsitteiden käyttäminen eri tavoin teki artikkeleiden vertailemisesta haastavaa. Joitain johtopäätöksiä voidaan otoksesta kuitenkin tehdä. Työtyytyväisyys ja loppuun palaminen vaikuttavat vielä työhyvinvointikeskustelussa (artikkelit 2, 3, 4, 6, 7, 11, 13, 14, 15, 16). Oli kuitenkin nähtävillä, että työn imu (*engagement*) käsitteen ympärillä yleisesti sekä sen yhteydestä suoriutumiseen käydään tiivistä keskustelua (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11). Tämän tutkimussuuntauksen puolestapuhujat esittävät, että työhyvinvoinnin positiivista puolta tutkittaessa *työn imun* -käsite on vanhoja käsitteitä hyödyllisempi, sisältäen kaikki työhyvinvoinnin osa-alueet (kognitiivisen, affektiivisen, toiminnallisen) kun taas vanhemmat käsitteet kuten työtyytyväisyys tai organisaationaalinen sitoutuminen keskittyvät ainoastaan yhteen näkökulmista. Olisi kuitenkin huomioitavaa, että työn imu (*engagement*) käsite on suhteellisen tuore ja eri tekijät pohjaavat erilaisiin ajatusmalleihin ja taustaoletuksiin (esimerkiksi työn imun ymmärtäminen vastakohtana loppuun palamiselle verrattuna työn imun ymmärtäminen enneminkin motivaatioon liittyvänä, erillisenä käsitteenä). Keskustelua käydään myös siitä, onko työn imu suhteellisen pysyvä tila vai vaihteleeeko sitoutumisen aste jatkuvasti (artikkelit 8,9). Suurin osa suoriutumiseen liittyvistä arvioista pohjautuivat subjektiivisiin mittareihin (itsearviointi), vaikka joitain avauksia objektiivisten mittareiden (kuten taloudelliset mittarit) suuntaan oli otoksessa myös mukana (artikkelit 8, 14, 15, 16). Lisäksi yhdessä tutkimuksessa (4) esimiehen tai

kollegan arviointi suoriutumisesta oli määritelty objektiiviseksi mittariksi. Objektiivisia mittareita käytettiin pääsääntöisesti organisaatiotason suoriutumisen mittaamiseen. Suoriutuminen nähtiin jakautuvan välittömästi itse työrooliin liittyvään ulottuvuuteen sekä yleisempään organisaatioon kohdistuvaan ulottuvuuteen (1, 2, 9, 10, 11), sitä mitattiin yhdellä väittämällä (4, 5) sekä toisaalta otettiin asiakkaiden näkökulma mukaan (6, 13, 14, 16). Yleisesti ottaen työhyvinvointi näytti muodostuvan työn ominaisuuksien/voimavarojen (esim. autonomia, johtajuus, ympäristö) ja henkilökohtaisten voimavarojen (esim. motivaatio, pystyvyys) yhdistelmänä. Tällä katsottiin olevan positiivinen yhteys suoriutumisen. Otoksessamme oli mukana viisi organisaatio- ja yksikötasoon kohdistuvaa tutkimusta. Tähän otokseen valikoituneiden artikkeleiden pohjalta voidaan sanoa, että erityisesti työhyvinvoinnin matala taso voi vaikuttaa negatiivisesti organisaation suoriutumiseen. Keskeisiä löydöksiä tässä paperissa ovat suoriutumisen mittaamisen useat erilaiset tavat. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti siihen, synnyttääkö yksilötason hyvinvointi organisaatiotason suoriutumista ja mikä on se polku, kuinka tämä tapahtuu.

Taulukko1. Erilaiset tulkinnat suoriutumiseen ja työhyvinvointiin liittyen

Nro.	Tekijät	Käytetyt käsitteet/ tulkinta suoriutumisesta	Käytetyt käsitteet/ tulkinta hyvinvoinnista	Huomioita
1	Janssen,O. (2001)	Standard job performance Innovative job performance	Fairness perceptions Effort-reward Satisfaction with work and supervisor	
2	Janssen,O. & Van Yperen, J. (2004)	In-role performance Innovative job performance	Job satisfaction	
3	Shaw, J. & Gupta, N. (2004)	Self-rated performance (one item)	Low somatic complaints Depression	Suoriutuminen moderaattorina ympäristön tilan ja omien preferenssien sekä uupumuksen oireiden välillä
4	Taris,T. (2006)	Objective performance i.e. Supervisor or colleague opinion	Burnout (exhaustion, depersonalization, personal accomplishment)	Meta-analyysi
5	Halbesleben, J. & Wheeler, A. (2008)	In-role performance Negative turnover intention	Job embeddedness Work engagement	Hyvinvointikäsitteet vaikuttavat itsenäisesti lopputulemiin
6	Moliner,C., Martinez-Tur, V., Peiro, J. & Cropanzo, R. (2008)	Extrarole customer service	Distributive, procedural and informational justice mediating well-being (low-burnout, high engagement)	
7	Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008)	Organizational commitment Future depression	Work engagement Burnout	Tarkasteltu työn vaateiden ja voimavarojen -mallin kautta
8	Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli,W. (2009)	Financial performance	Day level work engagement	Työn voimavaroilla yhteys henkilökohtaisiin voimavaroihin, työn imuun sekä

				suoriutumiseen
9	Bakker, A. & Bal, M. (2010)	In-role performance Extra role performance	Week-level engagement	Työn voimavaroilla yhteys työn imuun ja edelleen suoriutumiseen
10	Rich, B., Lepine, J. & Crawford, E. (2010)	Task performance Organizational citizenship	Job engagement Job involvement Job satisfaction Intrinsic motivation	Työn imu mediaattorina selitysvoimaisempi muihin käsitteisiin verrattuna 245 palomiehen otoksessa
11	Christian, M., Garza, A. & Slaughter, J. (2011)	Task Performance Contextual performance	Work engagement Job satisfaction Organizational commitment Job involvement	Meta-analyysi Työn imu selitysvoimaisempi käsite muihin verrattuna
Yksikkötaso				
12	Seibert, S., Silver, S. & Randolph, W. (2004)	Work unit performance (manager ratings) Individual performance	Empowerment climate Psychological empowerment Job satisfaction	
13	Salanova, M, Agut, S. & Peiro, J. (2005)	Customer loyalty	Job satisfaction Emotional exhaustion	
14	Whitman, D., Van Rooy, D. & Viswesvaran, C. (2010)	Productivity (efficiency, effectiveness) Customer satisfaction Withdrawal OCB	Job satisfaction	Yhteys yksikön työtyytyväisyyden ja yksikön suoriutumisen välillä
Organisaatiotaso				
15	Koys, D. (2001)	Organizational effectiveness Profitability	HR outcomes: Employee satisfaction OCB behavior Turnover	
16	Taris, T. & Schreurs, P. (2009)	Client satisfaction Organizational productivity Personnel costs Organizational efficiency	Job satisfaction Emotional exhaustion	Erityisesti uupumisen ja suoriutumisen välillä yhteys

Keskustelu

Huolimatta kasvaneesta tutkimusten määrästä työhyvinvoinnin ja suoriutumisen tutkimusalueella, ovat keskeisimmät käsitteet vielä jäsentymättömiä ja tästä johtuen vaihtelu määritelmien ja mittareiden välillä on suurta. Suoriutumisen mittaaminen hyvinvoinnin kontekstissa näyttäisi keskittyneen enemmän yksilötason ulostulemien tarkasteluun organisaatiotason ulostulemien tarkastelemisen sijaan. Yksilötasolla suoriutuminen on useimmiten ymmärretty henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseksi tietyssä tehtävässä tai työroolissa sekä toisaalta toimintana koko organisaation eduksi. Tuloksissa nousi esille suoriutumisen määrittelyjen monenlaiset muodot. Cambellin (1990) tekemä suoriutumisen jaottelu kahteen erilliseen dimensioon nousi otoksessa esiin.

Tulevaisuudessa voisi olla hyödyllistä tarkastella suoriutumista työhyvinvoinnin kontekstissa laajemminkin. Parker ja Griffin (2007) nostivat esiin marginalisoitumisen uhan, mikäli teoreettinen suoriutumisen mittaaminen erkaantuu liiaksi käytännöstä. He jatkavat, että suoriutumista voitaisiin tarkastella laajemmasta näkökulmasta, ottaen huomioon sen, että epävarmassa ympäristössä toimiminen edellyttää usein proaktiivista ja mukautuvaa toimintaa. Otoksessamme tästä oli joitain viitteitä, kuten innovatiivisuuden mukaan ottaminen suoriutumisen määrittäjäksi, mutta tämä tulisi ottaa entistä tarkemmin huomioon tulevaisuuden tutkimusasetelmia rakennettaessa. Työn imu -käsite tuntuisi lähestyvän positiivista työhyvinvointia ja suoriutumista kokonaisvaltaisesta näkökulmasta. Tämä voi tarjota sille mahdollisuuden luoda siltaa akateemisen yhteisön ja käytännön toimijoiden välille. Haasteena suomenkieliseen akateemiseen kirjallisuuteen on monitasoisten termien vivahde-erojen löytäminen englanninkielisistä käsitteistä.

Tässä otoksessa oli ainoastaan kaksi organisaatiotasoon keskittyvää tutkimusta. Näiden perusteella ei voida liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä vetää. Organisaatiotason suoriutumisen ja hyvinvoinnin välinen yhteys on haastava tutkittava. Työhyvinvoinnin kirjallisuudessa on tehty avauksia myös organisaatiotasolle suoriutumiseen liittyen. Esimerkiksi Macey ym. (2009) esittävät, että organisaation on mahdollista luoda kilpailuetua työntekijöiden sitoutumisen kautta ja he esittävät myös tätä tukevia löydöksiä eri toimialoilta: heidän mukaansa organisaatioista 25% parhaiten sijoittuneista sitoutumista kuvaavan mittarin kautta tarkasteltuna saavutti korkeamman tuoton pääomalle (ROA), oli kannattavampi ja osakekurssin arvolla mitattuna parempi kuin alimmat 25%. Tämä artikkelin otoksessa organisaatiotason ulostulemia mitattiin tuottavuuden, kannattavuuden, asiakastyytyväisyyden ja henkilöstökustannusten kautta. Organisaatiotason analyysi voisi siis auttaa strategisia mittareita työhyvinvointiin kehitettäessä. Kuitenkin, organisaation tuottavuuden, suoriutumisen ja edelleen kilpailuedun luomisen kompleksinen luonne tulisi pitää mielessä. Pidempikestoista tutkimusta tarvitaan työhyvinvoinnin pidempiaikaisten vaikutusten tarkasteluun, kuten syntyneiden innovaatioiden määrä tai kyky hankkia ja pitää avaintekijät organisaatioissa. Otoksen perusteella voidaan lopuksi todeta, että käsitteellisestä monitulkintaisuudesta huolimatta aikaisemmat tutkimustulokset näyttävät lupaavilta tutkimuksen jatkamiseksi tältä alueelta myös tulevaisuudessa.

Kirjallisuusluettelo

- Almost, J. & Spence Laschinger, H.K. (2002) Workplace empowerment, collaborative work relationships, and job strain in nurse practitioners. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners* 14(9), 408–420.
- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bakker, A. & Bal, P. (2010) Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008) The crossover of work engagement: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220–236.
- Bakker, A., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004) Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43:1, 83–104.
- Campbell, J., McHenry, J. & Wise, L. (1990) Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313–333.
- Danna, K. & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management* 25(3), 357–384.
- Diener, E., Eunkook, M., Lucas, R. & Smith, H. (1999) Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.

- Christian, M., Garza, A. & Slaughter, J. (2011) Work-engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136
- De Lange, A., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008) Should I stay or should I go? Examining the longitudinal relation between job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22, 201–223.
- Hakanen, J., Schaufeli, W. & Ahola, K. (2008) The job demands-resources model – A three-year crosslagged study of burnout, depression, commitment and work engagement. *Work & Stress*, 3, 224–241.
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wiley.
- Hakanen, J. (2005) *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Väitöskirja, Helsingin yliopisto.
- Halbesleben, J. & Wheeler, A. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256.
- Harter, J., Schmidt, F. & Keyes, C. (2002) Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Teoksessa C. Keyes & J. Haidt (toim.) *Flourishing, positive psychology and the life well-lived*. Washington, DC: American Psychological Society.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N. & Jackson, A. P. (2003) Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women, *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 632–643.
- Janssen, O. (2001) Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1039–1050.
- Janssen, O. & Van Yperen, N. (2004) Employees' goal orientations, the quality of leader–member exchange and the outcomes of job performance and job satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3), 368–384.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M. & De Pater, I. (2004) Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research, *Human Performance*, 17, 325–346.
- Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kahn, W. A. (1992) To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45, 321–349.
- Kanungo, R. N. (1982) Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.
- Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Koys, D. (2001) The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior and turnover on organizational effectiveness: A unit level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114.
- Leiter, M. & Maslach, C. (2001). The burnout and quality in a speed-up world. *Journal for Quality and Participation*, 24:2, 48–51.
- Lodahl, T. & Kejner, M. (1965) The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24–33.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008) Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.
- Meyer, J. & Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(2), 61–89.
- Parker, S. & Griffin, M. (2011) Understanding active psychological states: Embedding engagement in a wider nomological net and closer attention to performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 60–67.

- Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2000) Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(1), 84–94.
- Rich, B., Lepine, J. & Crawford, E. (2010) Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Robertson, I. & Flint-Taylor, J. (2009) Leadership, psychological well-being and organizational outcomes. Teoksessa S. Cartwright. & C. Cooper (toim.) *The Oxford Handbook of Organizational Well-being*. Oxford: Oxford University Press.
- Saks, A. (2006) Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7), 600–619.
- Schaufeli, M. & Bakker, A. (2004) Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2006) The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Van Rhenen, W. (2009) How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893–917.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. (2002) The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Seibert, S., Silver, S. & Randolph, W. (2004) Taking empowerment to the next level: A multiple model of empowerment, performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
- Shaw, J. & Gupta, N. (2004) Job complexity, performance and well-being: When does supplies-values fit matter? *Personnel Psychology*, 57, 847–879.
- Spector, P. E. (1997) *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Sonnentag, S. (2003) Recovery, work engagement, and proactive behaviour: A new look at the interface between work and non-work. *Journal of Applied Psychology*, 88, 518–528.
- Taris, T. (2006) Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316–334.
- Taris, T. & Schreurs, P. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 2, 120–136.
- Whitman, D., Van Rooy, D. & Viswesvaran, C. (2010) Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41–81.
- Wright, T. & Hobfoll, S. (2004) Commitment, psychological well-being and job performance: An examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business Management*, 9(4), 389–406.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. & Schaufeli, W. (2009) Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82, 183–200.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D. & Diehl, J. (2009) Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326.

Vuokratyöntekijä työyhteisössä

Riitta Viitala, Jenni Palmroos & Jutta Mäkipelkola

Vaasan yliopisto

.....

Abstrakti

Artikkelissa tarkastellaan vuokratyövoiman käytön merkitystä ja heijastuksia työyhteisössä sosiaalisen pääoman muodostumisen näkökulmasta ja analyysin fokuksena on vuokratyöntekijänä oleminen. Työyhteisönäkökulma on perusteltua, koska aiemmissa tutkimuksissa on ilmennyt, että epävarmuuden ja pätkittävyyden lisäksi vuokratyöntekijät kokevat usein haasteeksi työyhteisön vastaanoton, työyhteisöön sopeutumisen ja luottamuksen rakentumisen. Sosiaalisen pääoman on todettu olevan yhteydessä sopeutumisen tehokkuuteen, luovuuteen ja oppimiseen. Käytämmekin analyysin viitekehysenä Colemanin sosiaalisen pääoman näkökulmaa, joka koostuu kolmesta ulottuvuudesta; vastavuoroisuudesta ja luottamuksesta, informaation kulusta ja normeista. Aineisto on koottu haastattelemalla viiden eri yrityksen vuokratyöntekijöitä ja heidän työtovereitaan. Tutkimus osoitti, että vuokratyön piirteet, lyhytaikaisuus, pätkittäisyys ja ulkopuolisuus, hankaloittavat vuokratyöntekijän näkökulmasta organisaatioon kiinnittymistä ja sosiaalisella tasolla lisäävät erillisyyden tunnetta.

Avainsanat: vuokratyövoima, sosiaalinen pääoma, sosiaalistuminen, vuokratyöntekijä

Johdanto

Vuokratyövoiman käyttö on maailmanlaajuisesti lisääntynyt jo kolmen vuosikymmenen ajan (Kirsti Palanko-Laaka 2005; Graaf-Zijl & Berkhout 2007). Siihen on johtanut yritysten ja kasvavassa määrin myös julkisen sektorin organisaatioiden lisääntynyt pyrkimys muodostaa henkilöstövoimavaroistaan niin joustavia kuin mahdollista (Graaf-Zijl 2005). Kynnys sitoutua työntekijöihin pitkäaikaisesti on 1990-luvun alun lamasta lähtien selvästi kasvanut.

Vuokratyövoimasta on kyse silloin, kun työnantaja (työvoiman vuokrausyritys) asettaa työntekijän ulkopuolisen tahon (käyttäjäyrityksen) käyttöön vastiketta vastaan. Vuokratyö edustaa epätyypillistä työsuhdetta. Siitä puuttuvat usein monet ns. normaalin työsuhteen piirteet, kuten yksi työnantaja, kokoaikaisuus, työ- tai virkaehtosopimuksen mukainen palkka, toistaiseksi jatkuva työsopimus sekä työnantajan tiloissa tapahtuva työ (Pusa 1997.) Epätyypilliseksi työsuhteiksi luokitellaan vuokratyön lisäksi muun muassa määräaikainen työ, osa-aikainen työ, kotiansiotyö ja etätyö (Sutela, Vänskä & Notkola 2001).

Vuokratyövoiman käytön vaihtelu on yhteydessä suhdannevaihteluihin (Holmlund & Storrie 2002; Graaf-Zijl ym. 2007). Sen käyttö vähenee aina suhdannetaantumien alussa ja lisääntyy taas sen jälkimainingeissa. Viimeisin työolobarometri viittaa siihen, että kehitys noudattaa talouden syklistä vaihtelua myös Suomessa (Ylöstalo & Jukka 2011.) Vuokratyövoiman käyttö lisääntyi vuonna 2010 yksityisellä sektorilla ja väheni julkisella sektorilla. Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometriin vastanneista noin 20 % kertoi, että omalla työpaikalla

Vuokratyövoiman käytön kasvuun on johtanut myös alan nopea kasvu ja aktiivinen palvelujen tarjonta. Suomessa toimi vuonna 2008 n. 1400 henkilöstöpalveluyritystä, joista 200 yrityksen päätoimiala oli jokin muu, kuin työvoima vuokraus, esim. rakentaminen tai liike-elämän palvelut. Yritysten määrä on kaksinkertaistunut, liikevaihdon määrä on nelinkertaistunut ja henkilöstön määrä on kolminkertaistunut 2000-luvulla. Vuokratyöntekijöiden osuus koko Suomen työvoimasta on viime vuosina ollut 3-4 prosenttia eli noin 80 000 henkilöä. Kotimaisten vuokratyöntekijöiden työpanos vastaa 30 000–40 000 henkilötyövuoden panosta. Suhteellisesti eniten vuokratyöntekijöitä toimii majoitus- ja ravitsemisalalla, kaupan alalla, teollisuudessa sekä rakennus- ja energiasektorilla. Ulkomaisista vuokratyöntekijöistä ei ole tarkkaa tietoa, mutta heitä arvioidaan olleen 2000–3000 vuonna 2008. (Työsuojeluhallinto, 2010.)

Tässä artikkelissa tarkastellaan *vuokratyövoiman käytön merkitystä ja heijastuksia työyhteisössä* sosiaalisen pääoman muodostumisen näkökulmasta. Tutkimuskysymyksemme on: *"Millainen ilmiö vuokratyöntekijänä oleminen on työpaikan sosiaalisen pääoman näkökulmasta?"* Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla vuokratyöntekijöitä ja heidän työtovereitaan viidessä yrityksessä. Analysoinnissa sovelamme sosiaalisen pääoman teoriaa, johon liittyvät keskeisesti käsitteet luottamus, yhteistyö ja yhteisöllisyys. Sosiaalisen pääoman on todettu olevan yhteydessä sopeutumisen tehokkuuteen, luovuuteen ja oppimiseen (Portes 1998). Lisäksi hyödynnämme sosiaalistumista käsittelevää kirjallisuutta. Sosiaalistumisella viitataan prosessiin, jonka aikana uusi jäsen oppii organisaation arvot, normit ja vaadittavan käyttäytymisen. Sosiaalistumisprosessin tietoinen tukeminen tuottaa suurempaa työtyytyväisyyttä ja tukee organisaatioon sitoutumista ja organisaatioon identifioutumista. (Ashfort & Saks 1996.)

Vuokratyövoiman kokemuksista on viime vuosikymmenen aikana käydyssä julkisessa keskustelussa noussut esiin varsin ristiriitaista tietoa. Viimeaikaisissa, pääasiassa henkilöstöpalveluyritysten teettämässä, selvityksissä vuokratyöntekijöiden on toisinaan todettu olevan muita tyytyväisempiä työhönsä (VMP Group 2011), ja toisinaan taas vuokratyöstä puhutaan pakkotyönä, orjatyönä, löysässä hirressä roikkumisena, heittopusseina (Toimihenkilöliitto ERTO 2011; Uusi Suomi 2011). Työtyytyväisyyttä on tarkasteltu usein yksin yksilön osalta, vaikka vuokratyövoiman käyttö heijastuu koko työyhteisöön. Vuokratyöntekijän näkökulmasta rooli työyhteisössä on hänen työhyvinvointinsa kannalta olennainen asia. Epävarmuuden ja pätkittäisyyden lisäksi

vuokratyöntekijät kokevat usein haasteiksi työyhteisön vastaanoton, työyhteisöön sopeutumisen ja luottamuksen rakentumisen osana ryhmää.

Ruotsissa Isaksson ja Bellaagh (1999) tutkivat vuokratyössä olevien toimistotyöntekijöiden ja ekonomien kokemuksia vuokratyön hyvistä ja huonoista puolista. Vuokratyösuhteen hyvinä puolina nousivat esille vaihtelevuus työssä, henkilökohtainen kehittyminen ammattilaisena ja joustavuus työn ja perhe-elämän välillä. Huonoina puolina esitettiin taloudellinen epävarmuus, haasteiden puute töissä ja sosiaalisten suhteiden epäjatkuvuus. Suomessa on kartoitettu Varamiespalvelu-yhtiön (2003) teettämän tilastollisen tutkimuksen avulla syitä, miksi vuokratyöntekijät hakeutuvat vuokratöihin (N=704). Ensisijaiseksi syyksi vuokratyöntekijöiden parissa nousi vakituisten työn saamisen vaikeus. Muita syitä ovat puolestaan lisäansioden hankkiminen työn tai opiskelun ohessa, kokopäivätyöhön sopimaton elämäntilanne, monipuolisen työkokemuksen saaminen sekä mahdollisuus nähdä ja kokea erilaisia työpaikkoja. Neljä viidesosaa vastanneista vuokratyöntekijöistä tavoitteli vakituista työsuhdetta (Staff ok 2003). Vuokratyövoima ei ole homogeeninen joukko, vaan sen sisällä on esimerkiksi myös vapaaehtoisesti vuokratyön valinneita opiskelijoita ja kotiäitejä tai parempia työsuhteen ehtoja haluavia lääkäreitä ja sairaanhoitajia (Mäkitalo-Keinonen ym. 2005; Tanskanen 2008).

Työyhteisötasolla vuokratyövoiman käyttöä ei ole juurikaan tutkittu. Tutkimuksissa ovat kuitenkin antaneet viitteitä siitä, että vuokratyöntekijän jäsenyys työpaikan työyhteisössä ei määrity yhtä selvästi kuin vakituisten työntekijöiden (Kalliomäki-Levanto ym. 1998). Vuokratyöntekijöiltä puuttuu usein tietoisuus kuulumisesta samaan organisaatioon ja samaan päämäärään, liikeidean ja tavoitteiston piiriin. Vuokratyöntekijöiden jäsenyys organisaatiossa vaihtelee eri tavalla kuin työyhteisössä pysyvästi työskentelevien henkilöiden. Modernin työn perustuessa usein vaihtuviin tiimeihin, eivät myöskään vakituisten henkilöiden muodostamat yhteisöt välttämättä ole kovin tiiviitä, mutta vuokratyöntekijöihin verrattuna heillä on kuitenkin taustallaan tietoisuus kuulumisesta samaan organisaatioon ja saman päämäärän, liikeidean ja tavoitteiston piiriin.

Pahimmillaan vuokratyöntekijät kokevat suoranaista syrjintää työpaikalla. Byoung-Hoon ja Frenkel (2004) tutkivat vuokratyöntekijöiden kohtelua korealaisessa autotehtaassa ja osoittivat, kuinka vakituiset työntekijät syrjivät vuokratyöntekijöitä tuottamalla käytöksellään ulkopuolista tunnetta vuokratyöntekijöille. Syrjintää tapahtui niin puheen kuin käytännön tasolla, kuten Byoung-Hoon ja Frenkel viittaavat ilmiöllä moraaliseen poissulkemiseen (moral exclusion), jonka tausta-ajatuksena on, että jokin ryhmä sulkee toiset ulkopuolelle, alueelle, jossa moraaliset säännöt, oikeudenmukaisuus ja tasa-arvo eivät päde (Opotow 1990). Työssä syrjintä ilmeni erilaisina epätasa-arvoistavina käytäntöinä, työkavereiden ikävinä kommentointeina ja kielenkäyttönä, jolla vahvistettiin pois sulkemista. Lisäksi vallankäyttönä, kuten töiden vahtimisena tai hyväksikäyttämisenä, kuten lisätöiden teettämisenä. (Byoung-Hoon & Frenkel 2004.)

Vuokratyöntekijät elävät ikään kuin välimaastossa työsuhteensa epätyypillisyyden vuoksi ja jatkuvuuden varmistamiseksi he tuntevat työnsä olevan jatkuvan tarkkailun alla (Garsten 1999). Lisäksi on ilmennyt, että vuokratyöntekijöiltä puuttuu usein kokonaan emotionaalisen tuen lähde, joka muodostuu yleensä ajan myötä jatkuvasta suhteesta työkavereiden kanssa (Isaksson ym. 1999).

Sosiaalinen pääoma ja sosiaalistuminen

Sosiaalisen ympäristön ja taloudellisen toiminnan välistä yhteyttä on tarkasteltu monesti sosiaalisen pääoman käsitteen avulla. Siinä huomion kohteena ovat muun muassa luottamus, verkostot, normit ja instituutiot sekä etenkin niiden väliset suhteet. (Ruuskanen

2001). Suhteet nähdään sosiaalisen toiminnan resursseina, keskeisenä perustana luottamuksen ohella ovat yhteistyö ja yhteisöllisyys (Portes 1998).

Organisaatiotutkimuksen ja työnsosiologian alueilla sosiaalista pääomaa on tarkasteltu sekä organisaatioiden välisiä että sisäisiä suhteita käsittelevissä tutkimuksissa. Sosiaalisen pääoman on todettu olevan yhteydessä muun muassa urakehitykseen, työpaikan löytämiseen, innovatiivisuuteen, henkilöstön vaihtuvuuteen ja yrittäjähenkisyyteen. Adler ja Kwon (2002) määrittelevät sosiaalisen pääoman yksilöiden ja ryhmien käytössä olevaksi hyvántahtoisuudeksi, jonka keskeisenä lähteenä on luottamus. Sosiaalisen pääoman määritelmille yhteistä on uskomus, jonka mukaan yksilöiden väliset jatkuvat sosiaaliset siteet ovat edellytys sille, että yhteistyön toisen osapuolen toiminta on ennustettavaa siinä mielessä, että se ei toimi petollisesti tavoitellakseen lyhyen tähtäimen etua. Ennustettavuus voi perustua sosiaalisen ympäristön normeihin tai sääntöihin, yksilöiden väliseen yhteiseen identiteettiin tai pitkäkestoisen vuorovaikutuksen synnyttämään ”valistuneeseen rationaalisuuteen”. (Ruuskanen 2001.) Kysymys on ennen kaikkea keskinäisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta (Coleman 1988).

Sosiaalisella pääomalla on Adlerin ja Kwonin (2002) mukaan ainakin kolmenlaisia hyötyjä. Ensinnäkin se tuo informaatiohyötyjä, toiseksi se tuo vaikutus- ja kontrollivaltaa ja kolmantena hyötynä voidaan nähdä solidaarisuus, joka osaltaan sitouttaa yhteisiin päämääriin ja synnyttää ns. yhteishenkeä. Leana ja van Burenin (1999) mukaan organisaation henkilöstöpolitiikka vaikuttaa ratkaisevasti sosiaalisen pääoman kehittymiseen. Muun muassa työsuhteen luonteella, palkitsemisella ja työn organisoinnilla on vaikutusta. Onkin todettu, että ulkoistaminen ja määräaikaisen henkilöstön systemaattinen käyttö ehkäisevät sosiaalisen pääoman kehittymistä. (Leana ym. 1999.)

Tässä artikkelissa viitekehykseksi on valittu James Colemanin (1988; 1990) teoria sosiaalisesta pääomasta. Hän määrittelee sosiaalisen pääoman tuottavaksi resurssiksi, jonka tarkoituksena on helpottaa toimijoiden intentionaalista toimintaa. Teorian mukaan sosiaalisella pääomalla on ensinnäkin ulottuvuus, joka koostuu kolmesta komponentista: vastavuoroisuuden velvoite, velvoitteeseen liittyvä odotus vastapalvelusten suorittamisesta sekä luottamus siihen, että velvoite täytetään tulevaisuudessa. Toinen sosiaalisen pääoman ulottuvuus on Colemanin mukaan informaation kulku. Sosiaalinen pääoma toimii päätöksentekoa helpottavana informaatiokanavana. Kolmas ulottuvuus muodostuu normeista. Niihin sisältyvät esimerkiksi normit, jotka nostavat kollektiivisen edun lyhyen aikajänteen etujen edelle. (Coleman 1998, 1001–110.) Colemanin teoriaa sovelletaan tässä artikkelissa vuokratyöntekijyyden tarkastelussa hyödyntämällä ainoastaan näiden kolmen ulottuvuuden karkeaa kehystä menemättä teorian moniin muihin yksityiskohtiin syvällisemmin.

Luottamus on sosiaalisen pääoman muodostuksen olennainen piirre, koska niissä sopimuksia sitoo yhteisön voima eivätkä esimerkiksi lait tai pakko. Opportunismin todennäköisyys pienenee, kun sosiaalinen pääoma kasvaa. Vankka sosiaalinen pääoma tekee näin ollen erilliset kontrollimekanismit tarpeettomiksi, mikä samalla pienentää transaktiokustannuksia. (Portes 1998; Nahapiet ym. 1998.) Jos osapuolet luottavat toisiinsa, he ovat valmiimpia osallistumaan yhteistyöhön, joka taas kasvattaa luottamusta jatkossa (Putnam 1993; Fukuyama 1995). Mishiran (1996) määritelmän mukaan luottamus on haavoittuvaan asemaan asettumista toiseen nähden siksi, että uskotaan toisen hyviin aikeisiin, uskotaan toisten kyvykkyyteen ja pätevyYTEEN, uskotaan toisen luotettavuuteen ja uskotaan toisen avoimuuteen. Luottamuksellisessa suhteessa ollaan myös valmiimpia ottamaan riskejä (Nahapiet ym. 1996) ja luottamuksen merkitys korostuu epävarmoissa ja hämmentävissä tilanteissa (Boisot 1995). Luottamus turvaa kommunikaation ja dialogin (Misztal 1996). Se ruokkii yhteistoimintaa, mutta samalla yhteistoiminta ruokkii luottamusta (Nahapiet ym. 1998). Vuokratyöntekijän sosiaalinen pääoma työssä muodostuu ennen kaikkea vuokratyötä tekevän yksilön suhteista hänen työtovereihinsa sekä esimieheensä

vuokraavassa yrityksessä. Vuokratyön kohdalla sosiaalisen pääoman muodostumisen esteenä ovat usein alituisesti vaihtuvat työpaikat ja työyhteisöt. Yksistään jo työyhteisöön sisälle pääseminen voi olla vaikeaa, jonka vuoksi sosiaalisen pääoman muodostumiselle ei synny pohjaa. (Foote 2004; Holmlund & Storrie 2002.)

Sosiaaliseen pääomaan liitetään usein sosiaalistuminen, jolla tarkoitetaan prosessia, jonka aikana uusi jäsen oppii organisaation arvot, normit ja vaadittavan käyttäytymisen. Sosiaalistuminen voidaan nähdä prosessina, joka jatkuu koko organisaatiossa toimimisen ajan. Feldmanin (1976) mukaan, yksilön sosiaalistuminen voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen: *ennakoivan sosiaalistumisen vaiheen* aikana tulokas kehittää mielessään odotuksia siitä, minkälaista on työskennellä kyseisessä organisaatiossa, *kohtaamisvaiheen* aikana taas yksilö perehdytetään organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, jonka aikana yksilölle muodostuu konkreettisempia ennakkokäsityksiä ja sopeutuminen organisaatioon alkaa. Kohtaamisvaiheeseen kuuluu olennaisina osina työtehtävien sisäistäminen, työryhmän jäseneksi pääseminen, roolin muodostuminen ja esimiehen ja työntekijän yhteisen käsityksen muodostuminen suoriutumisesta. Nämä merkitsevät pätevyyden ja hyväksynnän saavuttamista työntekijänä ja luottamuksen saavuttamista työtoverina. Kolmannessa vaiheessa, *roolin hallitsemisen vaiheessa*, työntekijä on jo päässyt sisälle työyhteisöön ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Feldmanin (1976) mukaan tässä vaiheessa konflikteja voi syntyä niin oman työryhmän ja muiden välille sekä työn ja oman yksityiselämän välille.

Sosiaalistamisprosessin lopputulokset ja saavutettavat hyödyt ovat sekä tulokkaan että yrityksen kannalta hyödyllisiä. Sosiaalistumisen on todettu tuottavan suurempaa työtyytyväisyyttä, parantavan organisationaalista sitoutumista ja organisaatioon identifoitumista. Lisäksi tehokkaan sosiaalistamisen on huomattu vahvistavan ja lisäävän työntekijän ja työn yhteensopivuutta, työntekijän ja organisaation yhteensopivuutta sekä työsuoritusta. (Asfort & Saks 1996, Haueter ym. 2001). Foote (2004) on tutkinut vuokratyöntekijöiden sopeutumista organisaatioon ja todennut, että laajan informaation tarjoaminen yrityksestä ja työtehtävästä helpottaa työntekijän sopeutumista uuteen kulttuuriin, ja vähentää epävarmuutta uutta ympäristöä sekä vastuita kohtaan. Lisäksi Torka ja Schyns (2007) ovat todenneet, että työntekijöiden tasavertainen kohtelu sekä työolojen ja työkorvauksien suhteen vaikuttavat positiivisesti myös hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen.

Aineisto ja metodit

Tämän tutkimuksen on kuvailla, tulkita ja ymmärtää vuokratyöläisyyttä työyhteisössä sosiaalisen pääoman ja sosiaalistumisen käsitteiden kautta. Ymmärryksen aineksia haetaan tutkimalla vuokratyöntekijän omia kokemuksia. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena viidessä yrityksessä. Yksi yrityksistä toimii televiestintäalalla, yksi tarjoaa logistiikka-alan palveluja, kun taas kolme muuta yritystä toimivat teollisuudessa. Yritykset sijaitsevat Keski- ja Etelä-Suomessa ja yrityksistä neljä noteerataan myös pörssissä. Aineisto muodostuu 7 vuokratyöntekijän haastattelusta ja 7 vakituisen työntekijän haastattelusta.

Haastattelun muoto oli teemahaastattelu, jossa haastateltavalle annettiin mahdollisimman paljon tilaa puhua myös muista itselleen tärkeistä asioista kuin haastattelurungon pääkysymyksistä. Teemat muodostuivat käyttäjäyrityksen ja vuokratyöntekijän välisestä suhteesta, työyhteisön ja vuokratyöntekijän välisestä suhteesta sekä henkilöstöjohtajan, esimiehen, vakituisen työntekijän ja vuokratyöntekijän näkemyksistä ja kokemuksista koskien vuokratyövoiman käyttöä työyhteisössä.

Kaikki haastattelut litteroitiin. Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällön analyysiä. Haastatteluaineiston tulkintaan osallistui kaksi tutkijaa.

Tutkimukseen osallistuneista seitsemästä vuokratyöntekijästä kuusi oli naisia ja yksi oli mies. Kahdella naisella oli alle kouluikäisiä lapsia. Toinen heistä oli yksinhuoltaja. Kaikki vuokratyöntekijät olivat iältään 25–55-vuotiaita. Yksi heistä oli opiskelija, jolle vuokratyö oli keino rahoittaa opiskelua. Muille vuokratyö oli pääasiallinen työ ja keino hankkia elanto. Koulutustaustana tutkitussa ryhmässä oli ammattikoulu, opistoasteen tutkinto tai yhdellä perus- tai kansakoulu täydennettynä ammattikurssilla ja täydennyskoulutuksilla. He olivat työskennelleet vuokratyösuhteissa 0–4 vuotta. Kaksi vuokratyöntekijöistä oli siirtynyt saman yrityksen sisällä määräaikaisesta työsuhteesta vuokratyösuhteeseen ja muut viisi oli palkattu suoraan yrityksen ulkopuolelta vuokratyöntekijöiksi.

Tutkimuksessa haastateltiin lisäksi vuokratyöntekijöiden tiimeissä tai ryhmissä työskenteleviä vakituisia työntekijöitä jokaisessa case-yrityksessä.

Tulokset

Tulokset esitellään Colemanin (1988; 1990) sosiaalisen pääoman teorian kolmen pääulottuvuuden mukaisista näkökulmista. Sen jälkeen vuokratyöntekijyyttä käsitellään vielä sosiaalistumisen näkökulmasta.

Vastavuoroisuus ja keskinäinen luottamus

Sosiaalisen pääoman teorian keskeinen kulmakivi on luottamus siihen, että kumpikin osapuoli pitää sanansa ja on toista kohtaan lojaali. Se sisältää odotuksen vastapalvelusten suorittamisesta.

Vuokratyöntekijän läsnäolon tilapäisyys ja pätkittäisyys eivät helposti muodosta kestäväää pohjaa keskinäisen luottamuksen syntymiselle niissä yhteisöissä, joissa osa väestä on vuokratyöntekijöitä. Myöskään ennakoitu vuokratyöntekijän mahdollisesta ja piankin tapahtuvasta poislähdöstä ei edistä luottamuksellisuuden syntyä.

Vuokratyöntekijät puhuivat itsestään ja muista vuokratyöntekijöistä erillisenä joukkona suhteessa muihin työpaikalla työskenteleviin. Vuokratyöntekijöiden eriarvoisuuden kokemus näyttäytyi sekä välineellisessä että sosiaalisessa mielessä. Heidät kokemustensa mukaan usein ”jätetään ulkopuolelle” (exclusion).

Haastattelija: Mitkä on tilanteita kun sen huomaa, että te ette olekaan talon väkeä?

Vuokratyöntekijä Kun on tämmöisiä omia juttuja, syysvaelluksia ja joulua suunnittelevat, ei me tietysti täällä sitten ollakaan justiin, niin me ei päästä mukaan niihin.

Haastattelija: Miltä se tuntuu?

Vuokratyöntekijä On se vähän kurjaa, että kyllä minä olisin voinut lähteä syysvaelluksellekin, kun minä olin viime vuonnakin. Se ei vaan nyt onnistu. Se on vähän semmoista, että ei ole niin kuin tavallaan töissä. Ei kuulu niin kuin samaan joukkoon.

Erillisyyks nousi kaikkien puheissa esiin sekä eksplisiittisesti että implisiittisesti erilaisten esimerkkien kautta. Vuokratyöntekijät puhuivat ”meistä” ja ”heistä”, ”talonväestä”, ”omista”, ”niistä” tai käyttäjäyrityksen nimestä johdetulla vakituisia tarkoittavalla nimityksellä. Vuokratyöntekijöistä käytettiin ilmaisuja ”me”, ”vuokratyöntekijät”, ”varamiehet”, ”väliaikaiset” ja jotain vuokrausyrityksen nimestä johdettua nimitystä. Tutkimuksen aikana haastatellut – ei

kuitenkaan välttämättä näissä case-yrityksissä työskennelleet – vuokratyöntekijät itse käyttivät itsestään tai kertoivat työpaikalla heistä käytetyn myös nimityksiä ”neekeri” tai ”varaosa”. Vuokratyöntekijät kokivat, että vakituiset työntekijät eivät aina luota siihen, että he pystyvät tekemään työnsä kunnolla.

Haastattelija: Näkyykö se siellä tiimissä mitenkään, että siellä on yrityksen vakituisia ja siellä on vuokratyöntekijöitä?

Vuokratyöntekijä: Näkyy. Kyllä sen huomaa.

Haastattelija: Mistä sen huomaa?

Vuokratyöntekijä: No, ne jotenki kuitenkin vetää niin ku, yhtä köyttä ne vakituiset. Ja sitten me oomma, ne vuokrahenkilöt... Että esimerkiksi, jos aina, jos tuota... Niin, jos on joku, että kuka on tehnyt? Niin kyllä se on melekeen ensiksi, että katothan, kuinka ne vuokrahenkilöt on sen tehnyt. Kyllä se vähä niin ku, sitä on, että. Herran jestas, että kaikki vika... että jos jotain vikaa on, niin se on sitte vuokrahenkilö tehnyt.

Vuokratyöntekijä: Se on se, tavallaan se joku mustamaalaaminen ja semmoinen, ett' kun välillä saa taas kuulla, että jossakin joku haukkuu, että ei tee itse töitensä ja kaikkea, vaikka parhaamme me tehdään. Siinä niin kuin jotenkin masentuu. Kyllä me ollaan työmme tehty, minun mielestäni, hyvin.

Vuokratyöntekijä: En mä osaa selittää, tietysti aina, jos on joku virhe tapahtunut ja, ja katotaan. kuka sen on tehnyt. Ja jos sieltä näkyy, että se on vuokratyöläinen, joka sen on tehnyt, niin se palaute lähtee varmaan hyvinkin nopeesti ja kärkeästi sille työntekijälle. Jos se ois joku [firman työntekijä], joka sen moka on tehnyt, niin mä luulisin että se ei välttämättä lähe ihan niin tulisesti. (joo)

Luottamussuhdetta nakersi myös vakituisen henkilöstön pelko omasta asemastaan. Vuokratyöntekijät tiedostivat, että joskus vakituiset työntekijät pelkäsivät, että he syrjäyttävät heidät ja heikentävät vakituisten työntekijöiden asemaa. Vuokratyövoiman käytön aloittaminen muiden ulkoistamistoimintojen ohella lisäsi vakituisen henkilöstön epävarmuutta oman työnsä pysyvyydestä. Jokaisen puheissa esiintyi kaava: jos tässä kohtaa aletaan käyttää vuokratyövoimaa tai ulkoistetaan, miksei minun tehtäväni yhtä hyvin voisi kuulua seuraavien joukkoon

Vuokratyöntekijä: Voi, voi. Siellä on vähän semmoista, varsinkin ne, jotka on olleet täällä 30 vuotta ja jotka pelkää oman työnsä puolesta, että joutuu pois, suurin piirtein niin, että nuo tulee tänne tekemään meidän työt ja heidät pistetään lomalle ja...

Vakituinen työntekijä: ”Kyllähän sitäkin aina miettii, kyllähän sitä monessa yrityksessä on tällainen, meidänkin toimistossa on ulkoistettu. Eihän sitä koskaan tiedä. Mehän nyt ollaan jo alotettu ulkoistaminen jossain kohtaa, niin kai se varmaan niinku on alottus.”

Vakituisen työntekijöiden joukossa ajatukset vuokratyöntekijöistä olivat erittäin hämmäntyneitä. Yhtäältä heitä harmitti esimerkiksi perehdyttämisestä aiheutuva ylimääräinen työ ja vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus, joka jonkun mielestä johti siihen, että ”silmit pitäisi olla selässäkin”. Toisaalta he tunsivat myötätuntoa vuokratyöntekijöitä kohtaan ja pitivät heidän puoltaan. Myös vuokratyöntekijät olivat tietoisia tästä. Vaikka pinnalla oli tietoisuus omasta erilaisesta asemasta ja roolista, haastatelluilla oli myös kokemuksia

työyhteisönsä hyvästä suhtautumisesta. Tämä näkyi haastateltavien antamien esimerkkien mukaan muun muassa siten, että työtoverit olivat kyselleet vuokratyöntekijöiden puolesta näiden mahdollisuuksia saada työyhteisöstä vakituinen työsuhte.

Vuokratyöntekijä: Tietysti ne pitää mun puolta sillä tavalla, että he muistaa, että muista kysyä, jos saisit tulla vakituiseksi. Olis tosi kiva tehdä sun kans töitä. Sitten heilläkin on tietysti se näkökulma, että mitä jos taas tulee joku uus määräaikaan ihan, joka opetetaan. Että mä osaisin kaikki valmiiksi.

Jo aineistossa olleiden viidenkin yritystapauksen kesken oli suuria eroja siinä, miten vuokratyöntekijöiden läsnäolo työpaikoilla heijastui sosiaalisessa pääomassa. Toisessa ääripäässä oli yritys, jossa vuokratyöntekijät olivat selkeästi B-luokan kansalaisia, joista oli räsistä ja harmia vakituksille työntekijöille, ja toisessa ääripäässä oli yritys, jossa vuokratyöntekijät olivat osa yhteisöä ja rakensivat sen sosiaalista pääomaa samalla tavalla kuin vakituiskin työntekijät. Viimeksi mainitussa yrityksessä vuokratyöntekijän asema herätti myötätuntoa ja sääliä vakituisten keskuudessa:

Haastattelija: Miten se vaikuttaa teidän väleihin, siihen keskinäiseen olemiseen, että hän ei oo teidän porukkaa samalla lailla?

Vakituinen työntekijä: Ei se siis sillä lailla meidän väleihin, et meillä on hirveen hyvät välit, meillä on hyvä porukka, et hän on niin ku yks meitä, ei siinä ei oo niin ku mitään, et kyl sitä välillä vähän ihmetellään sitä, kun tai hän on ollut noin pitkään ollu jo niin ku vuokra... Sit niin ku tää toiminta missä me ollaan, mä pidän sitä hirveen tärkeänä, niin ku tavaran toimittaminen ja laskuttaminen, ilman sitähän rahaa ei tuu taloon. Niin tavallaan se, että siinä pidetään vuokraihmistä, et mä tavallaan niin ku ihmettelen sitä, että se on kuitenkin ollu jo näin pitkään. Et jos se ois ollu tämmönen parin kuukauden juttu tai joku äitiysloman tuuraus, mut nyt ei oo kyse sellasesta.

Muiden työntekijöiden osoittama myötätunto ilmeni myös oman käyttäytymisen sääntelyssä. Vuokratyöntekijöiden läsnä ollessa ei esimerkiksi puhuta bonuksista, sillä tiedetään, että he jäävät niistä paitsi, eikä omista rahaan liittyvistä suunnitelmista puhuta, koska vuokratyöntekijöiden koetaan olevan eriarvoisessa asemassa palkkaan nähden.

Vakituinen työntekijä: Välillä on huomannu semmosen, että en mä niin kun enää hirveen suureen ääneen...emmä nyt näistä meidän bonuksista nyt kauheesti, et kiva, kun nyt tulee bonukset ja mä teen sit sitä ja sitä. Sit mä niinku tajuan, et toinen ei saa, että nyt mä tässä hehkutan, et sille tulee varmana kurja olo.

Informaation kulku ja omaa työtä koskeva tieto

Hyvä sosiaalinen pääoma on kanava tiedon kululle. Jos se on heikko, tietoa ei saa eikä sitä jaa. Haastatellut vuokratyöntekijät kokivat monesti jäävänsä yritystä koskevien tietojen ja keskustelujen osalta ulkopuoliseksi ja paitsioon. Jotkut tulkitisivat tämän jopa syrjinnäksi.

Vuokratyöntekijä: Meille ei ikinä mitään vastuullista eikä mitään...meille on suoraan sanottu, että te teette niin kuin me sanomme.

Haastattelija: Onko työyksikkö-palavereita tai muuta, johon te ette osallistu? Vai osallistutteko kaikkiin kokouksiin, palavereihin ja koulutuksiin mihin muutkin?

Vuokratyöntekijä: Ei.

Haastattelija: Mitkä jää väliin?

Vuokratyöntekijä: Kaikki xxx [firman] omat. Kaikki, täytyy sanoa, että kaikki. Tietenkin, eihän ne kuulu meille.

Yrityksissä ei oltu ennakoitu sitä, että vuokratyöntekijästä tulisi organisaatioon pitkäaikaista jäsentä, jonka tulisi tuntea taloa laajemmin. Lähinnä oli huolehdittu siitä, että vuokratyöntekijä selviytyy hyvin siitä työtehtävästä, johon hänet on vuokrattu. Muutama vuokratyöntekijöistä oli päässyt osallistumaan perehdyttämisen jälkeen myös johonkin yrityksen koulutukseen. Yleistä ja systemaattista informaation jakaminen ja osaamisen kehittäminen ei kuitenkaan kenenkään kohdalla ollut. Osaamisen kehittämistarpeita ei arvioitu eikä kehityssuunnitelmia laadittu. Kehityskeskustelutkin koskivat vain kahta haastatelluista. Muut olivat käyttäjäyrityksissä vakiintuneen kehityskeskustelujärjestelmän ulkopuolella. Vuokratyöntekijät osallistuivat vaihtelevasti työpaikkansa palaveriin ja henkilöstötilaisuuksiin. Esimerkiksi henkilöstöinfoihin, jossa käsiteltiin yrityksen mennyttä kehitystä tai tulevaisuuden suunnitelmia, ei heitä usein kutsuttu.

Vuokratyöntekijä: Ne perehdyttää just siihen, pientä osa-aluetta, mitä sie teet. Mut ois niin ku kiva, sellanen just, olis kiva vähän sitä kokonaisuutta niin ku muutaki, et tietäis, miks mie teen nyt just näin, et mihin se niin kun liittyy se asia. -- Tietysti, kun ne ottaa vaan jonkun väliaikaseks, mikä tekee niin ku vaan yhtä juttuu, niin ei ne ehkä aattele, ne vaan kertoo sen, se on sit hirveen suppeesti. Mut miusta olis kyllä kiva tietää vähä enempi, silleen kokonaisvaltasesti.

Informaation saavuttaminen vaatii vuokratyöntekijältä erityisesti oma-aloitteisuutta ja aktiivisuutta. Tieto henkilökunnan käytännöistä tai työsopimuksiin liittyvistä kohdista on usein itse selville otettavaa. Työsuhteen lyhytaikaisuuden vuoksi saatetaan myös tulkita, että tieto ei ole tarpeellista vuokratyöntekijälle.

Vakituinen: Niin ku tavallaan työsuhteen jatkuminen, et et sen suhteen hän on joutunut oleen itte hirveen aktiivinen, kysymään täältä, ja sieltä ja täältä ja sieltä moneen kertaan.

Vakituinen: Ku tuli tämmönen lahjakorttiarvonta, hän kävi tuolta meidän tyky-ihmiseltä kysymässä voiks hän osallistua. Ja kyl hän on meiltäkin kysynyt, että voiks hän osallistua.

Työn vaiheisiin liittyvät kyselyt koetaan ajoittain vakituisen omaa työtä häiritseväksi, mutta toisaalta vuokratyöntekijöiden vaikeuksia ymmärretään ja heitä autetaan mielellään. Joissain työpaikoissa vuokratyöntekijöistä on luotu jopa oma työtiimi, jonka voi nähdä osaltaan sosiaalisesti työyhteisöstä eristävänä, mutta toisaalta vuokratyöntekijöitä omana ryhmänään vahvistavana.

Vakituinen: Kyl meiltä aika paljon kysytään..Se o ihan [luonnollista], kyllä pitää kaveria auttaa. Tiimityöskentelyä.

Vakituinen: Ne on niinku omina tiimeinään. Ne ei oo sillätavalla sisällä näissä [firman] tiimeissä, ne on sitte täällä, niin on omat paikat, missä ne istuu ja heillä on omat tiimit.

Asemaa säätelevät normit

Vuokratyöntekijän ja organisaation välistä suhdetta säätelevät hyvin erilaiset normit kuin perinteisessä kokoaikaisessa työsuhteessa olevilla samassa työpaikassa. Näillä normeilla on

paitsi toimintaa ohjaavaa, myös monenlaista symbolista merkitystä sekä työntekijälle itselleen, että koko työyhteisölle. Normien avulla esimerkiksi vahvistetaan jäsenyyttä organisaatiossa tai pidetään se tarkoituksellisesti heikkona. Normit voivat olla yhteisön hyväksymiä käyttäytymissääntöjä, toimintaohjeita, pelisääntöjä sekä jaettuja käsityksiä oikeasta ja väärästä, velvollisuuksista ja tavoitteista.

Haastatelluilta kysyttiin, onko heidän työsuhteessaan jotain eroja vakituisten työntekijöiden työsuhteeseen verrattuna. Kaikki tiesivät joitakin eroja omalla kohdallaan. Haastateltavat puhuivat niistä hämmentyneesti. Konkreettisina asioina mainittiin muun muassa palkkaerot, lounasetu, liikunta- ja virkistysedut, yrityksen antamat lahjat tai subventoidut henkilökuntatuotteet, puhelinetu sekä myynti- ja vuosibonukset. Etujen puutetta pohdittiin sekä epäoikeudenmukaisuuskysymyksenä että huonona asiana vuokratyöntekijöiden motivaation kannalta.

Haastattelija: Mitenkä sitten, muuttuko sulla esimerkiksi siinä, kun sä sieltä kesälomittajasta vaihdoit vuokratyösuhteeseen, niin muuttuko siinä sun palkka, työsuhde-edut, jotakin tällaisiä asioita?

Vuokratyöntekijä: Kyllä, joo, kaikki työsuhde-edut mitä oli, niin nää poistui ihan täysin. Ja palkka laski, että kesätyöntekijänä tienasin toki kyllä paremmin kuin tuolla vuokratyövoiman puolella. ... Ja sitt tietysti yks, mikä on ihan unohtunut täysin, niin meille ei tarjota mitään myyntibonuksia. Eliikkä jos me myydään tuolla linjassa tuotetta x tai tuotetta y (muutetut nimet), niin Yritys D:läiset saa siitä myyntibonukset ja lisän palkan päälle. Mutta ne ei kosketa meitä ollenkaan. Vaikka me myytäs kuinka niitä, niin se on aina se sama.

Jotkut näistä normeihin liittyvistä eroista olivat sellaisia, joilla on haitallista vaikutusta myös työntekijän osaamisen kehittymiseen ja hänen työsuorituksiinsa. Jotkut estivät vuokratyöntekijöiden kiinnittymistä työyhteisöön. Pääosa eroista vuokratyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöiden asemien välillä olivat luonteeltaan sellaisia, jotka väijäämättä myös alleviivaavat vuokratyöntekijöiden toiseutta.

Vuokratyöntekijä: No, nyt jos on pikkujoulut, niin viime vuonna me oltiin pikkujouluissa, tänä vuonna ei. Ja sitten, jos jotain pieniä lahjoja, niitä jouluksi annetaan, niin näitä ei tietenkään saada. Ja tuota, tuota... mitäs muuta. Ja sitten näitä kaikkia messuja, joihin pääsis tavallaan mukaan, jos ois firman työntekijä, niin vuokratyövoima ei pääse tällaisiin lainkaan. Jos meillä on, tiimin kanssa, oli tossa viime vuonna Tampereella, kokoontu kaikki moni-osaajat viettämään, jotain tällaista yhteistä hetkeä, niin meikäläiset ei sinne sitten päässy ollenkaan. Että on siis pieniä eroja, tällaisia.”

Haastattelija: Kesällä teillä oli lakko, heillä oli, he marssi pihalle, te jätte töihin? Mitä tästä seurasi?

Vuokratyöntekijä: Ensinnäkin meille ilmoitettiin päivää ennen sitä, että myös me marssitaan ulos täältä.

Haastattelija: Kuka ilmoitti?

Vuokratyöntekijä: Sitten ajattelin, ajattelen usein paljon asioita, ajattelin vähän, että kuinka minä voin marssia täältä ulos, että se olisi ollut kuulemma tosi solidaarista, että kaikki olisi kävellyt pihalle, jopa me. Meille ei annettukaan mitään muuta vaihtoehtoa. Sen jälkeen meillä oli tuolla vähän huono ilmapiiri, sitten kun me jäätiin tänne.

Haastattelija: Joo. Saako he osallistua, jos teillä on jotain koulutuksia?

Vakituinen työntekijä V: Joo, kyllä meillä, jos on tämmöisiä, ihan mikä ihan liittyy tähän työhön, niin. No, eipä niitä muita koulutuksia tietenkään voi olla. Mutta kyllä he on mukana aina, jos joku uus asia tulee. Kyllä hekin on, kun meiltä aina joku menee, niin kyllä hekin on. Kyllähän se on tietenkin se, kyllähän heidänkin pitää tietää, ihan samalla tavallahan he myy kuin mekin.

Haastattelija: Eli he tekee ihan täysin samaa työtä?

Vakituinen työntekijä: Kyllä.

Vakituiset työntekijät pitivät vuokratyöntekijöiden asemaa epäoikeudenmukaisena. He eivät ymmärtäneet, miksi samaa työtä tekevillä voi olla huonompia ehtoja.

Vakituinen työntekijä: Kyllä mua monesti harmittaa toisen puolesta, ku hän on vuokratyöläinen, kun hän jää kumminkin monista asioista paitsi, mitä me vakituiset ja määräaikaiset saadaan.

Haastattelija: Minkälaisia asioita?

Vakituinen työntekijä: Jo ihan pelkästään tämmöset bonukset, me saadaan bonusta ja hän on kumminkin tehnyt saman työn kuin me ja hän ei saa bonuksia. (Vuokratyöntekijä työtoverina, tehnyt samaa työtä yli vuoden vakituisten kanssa.)

Haastattelija: Mitä sää oisit ajatellu, jos sulle ois tultu sanoon että nyt vuokratyöläiseksi? (Tämä oli tapahtunut saman yrityksen määräaikaisten kohdalla.)

Vakituinen työntekijä: Järkyttävää.

Haastattelija: Mmm.

Vakituinen työntekijä: Että kun ajatteloo, että sitähan pelekua meil on ollukki monena aikana, monena vuonna, että työnantaja saattaa yhtäkkiä meidät sanua kaikki pihalle ja ottaa uutena työntekijänä jonku tämmösen vuokratyövoiman kautta. Onhan meillä peleko. Ja meillähän on peleko siitäki, että näille vuokratyöläisille meni tää juttu, että niin nyt meillä on peleko siitä, että kun niin niin... Ainaki mää oon kuullu, mää en oo vielä kokenu sitä henkilökohtaisesti, mutta muutama kokee sen sillä lailla, että kun meillä on koneet tuola ja automatisoituneet koneet, niin ykskin sano mulle yhtenä päivänä, että nyt hänkin saa olla koneella kun ei oo vuokratyöläisiä. Se oli siis mulle aivan uutta, kukaan ei oo uskonu niin.

Vaikka työyhteisössä ei suoranaisesti vaadita vuokratyöntekijöiltä huippusuorituksia, he itse kokivat joutuvansa jatkuvasti yrittämään enemmän kuin muut.

Vakituinen työntekijä: Hän niinku pyrkii koko ajan tietysti skarppaamaan ja sillä lailla, että ottaa niin ku töitä vastaan, välillä ehkä semmostakin mikä ei välttämättä kuuluis hänelle, on valmis esimerkiksi iltasin selvittää joskus jotain asioita. Että totta kai semmonen epävarmuus, tavallaan pakko niin kun pinnistää ja olla et siinä se mun mielestä näkyy.

Sosiaalistuminen työyhteisöön ja organisaatioon

Organisaation sosiaalistuminen tapahtuu, kun tulokas oppii organisaation arvot, tavoitteet, säännöt politiikan, tavat, johtamistyylin ja kielen. Ryhmään sosiaalistumisessa tulokas oppii ryhmän tietyt piirteet, sekä hallitsee sen yhteiset säännöt, tavoitteet ja arvot. Työhön ja tehtävään sosiaalistumisessa on kyse tarvittavien tietojen hankkimisesta, tietyn käytöksen oppimisesta työtä suorittaessa sekä tietyn tehtävän suorittamisessa vaadittavan yhteistyön oppimisesta muiden kanssa. (Haueter ym. 2001.)

Kaikki tutkimukseen osallistuneet vuokratyöntekijät kertoivat osaavansa omat työnsä ja tietävänsä, kuinka työskentely työyhteisössä tapahtuu. Vuokratyöntekijät kokivat hallitsevansa työyhteisön säännöt ja arvot. Sen sijaan organisaatiotason sosiaalistuminen jäin vuokratyöntekijöillä vähäiseksi. Vuokratyöntekijöiden oli vaikea samaistua organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Organisaatiotason sosiaalistumista hankaloitti osaltaan myös se, että perehdyttämisvaiheessa vuokratyöntekijöille ei tarjottu laajempaa organisaatioon tutustumista.

Haastattelija: No, mitenkä sut, silloin alun alkaen, perehdytettiin tuohon uuteen työhön?

Vuokratyöntekijä: Meillä oli koulutukset. Oli neljän viikon koulutus. Ja näähän on ollu ihan, tuota, silloin kun mobiilipuolelle tulin, niin ihan hyviä, nää alkukoulutukset. Ja sitten, tietysti tuossa sen työn oppii tavallaan vaan tekemällä kuitenkin, aika pitkälti. Että työkavereitten kanssa sitten asioista keskustellaan. Ne kai ne suurimmat perehdyttäjät, sitten loppujen lopuksi on.

Vuokratyöntekijä: "[perehdyttäminen] on ihan hyvin hoidettu, sehän jatkuu tässä kaiken aikaa. Huomaa kyllä, että täällä on laatujärjestelmät käytössä, että just on kaikki, selitetään organisaatiokaaviot ja kaikki".

Joissain tapauksissa henkilövuokraus oli tapahtunut ilman tarkempia ennakotietoja tulevasta työnantajasta ja vuokratyöntekijän oli omalla aktiivisuudellaan hankittava informaatiota.

"Täytyy tunnustaa, että kun minulle silloin xx soitti, kun minä tänne tulin ensimmäistä kertaa, niin minä en tiennyt, että mikä on xx [firma], vaikka asun tuossa kylällä. Kun minulle sitten joku sano, että xxx [firma], niin minä kysyin, että mikä se xxx,...

Haastattelija: No, miten sitten, kun sinä tulit taloon niin oletko saanut sen jälkeen sitten kuvan?

Vuokratyöntekijä: Joo kyllä. Minä olen sellainen utelias ihminen, että minä kyllä kyselen. Ja sillä lailla, että haluan tietää missä olen töissä ja muuta, kuka tekee mitään ja ... "

Ajallisesti sopeutumista talon tavoille ja käytäntöihin kuvattiin pitkäksi prosessiksi. Tänä aikana vakituisilta työtovereilta vaadittiin usein lisätyöpanosta ja joustoa avustamisen vuoksi. Työsuhteiden pätkittäisyys verottaa siinä mielessä työyhteisön työtunteja, sillä uudet lyhytaikaiset työsuhteet vaativat aina pitkän panostuksen monelta ihmiseltä ennen kuin uusi työntekijä pystyy itsenäiseen työskentelyyn.

Vakituinen tt: Kyllä kolmen kuukauden pätkä on liian lyhyt tavallaan oppiakseen tunteen talon ja sen tuotteet, että pystyy ihan itsenäisesti työskentelemään

Vakituinen tt: " Se on ollu reilun vuoden ja kyllä se edelleenkin vie mun aikaani

Vakituinen tt: Kyl ne omat työt aluksi jäi heikommalle ja työpäivät venyivät

Loppupäätelmät

Tässä artikkelissa tarkasteltiin vuokratyövoiman käyttöä työyhteisössä vuokra- sekä vakituisten työntekijöiden näkökulmasta. Jatkuvasti kasvava vuokratyövoiman käytön ilmiö näyttäytyi sosiaalisen pääoman viitekehyksen kautta monisäikeisenä ja haastavana niin vuokratyöntekijän kuin muun työyhteisön, työtovereiden silmin. Vuokratyö itsessään edustaa kaikkine piirteineen epävarmaa ja usein lyhytaikaista työmuotoa ja tämä osaltaan tuottaa haasteita niin luottamuksen rakentamisessa työyhteisöön kuin sopeutumisessa omaan asemaan uutena, mutta ei kuitenkaan pysyvänä yhteisön osana. Vuokratyöntekijät kokivat monesti itsensä ulkopuolisiksi niin välineellisesti kuin sosiaalisestikin.

Organisaatioon sosiaalistuminen tapahtuu, kun tulokas oppii organisaation arvot, tavoitteet, säännöt, politiikan, tavat, johtamistyylin ja kielen. Ryhmään sosiaalistumisessa tulokas oppii ryhmän tietyt piirteet, sekä hallitsee sen yhteiset säännöt, tavoitteet ja arvot. Työhön ja tehtävään sosiaalistumisessa on kyse tarvittavien tietojen hankkimisesta, tietyn käytöksen oppimisesta työtä suorittaessa sekä tietyn tehtävän suorittamisessa vaadittavan yhteistyön oppimisesta muiden kanssa. Vuokratyöntekijän sosiaalistumista ilmeni lähinnä työtehtävä- ja työyhteisötasoilla. Kaikki tutkimukseen osallistuneet vuokratyöntekijät kertoivat osaavansa omat työnsä ja tietävänsä, kuinka työskentely työyhteisössä tapahtuu. Vuokratyöntekijät kokivat hallitsevansa työyhteisön säännöt ja arvot. Sen sijaan organisaatiotason sosiaalistuminen jäi vuokratyöntekijöillä vähäiseksi. Vuokratyöntekijöiden oli hankala samaistua organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Organisaatiotason sosiaalistumista hankaloitti osaltaan myös se, että perehdyttämisvaiheessa vuokratyöntekijöille ei tarjottu laajempaa organisaatioon tutustumista.

Lisäksi vuokratyöntekijöiden lyhytkestoiset ja pätkityt työsuhteet hankaloittavat yritykseen kiinnittymistä sitä kautta, että sen historiallisen tapahtumien kulun seuraaminen ei ole välttämättä mahdollista. Lyhytaikaisissa työsuhteissa oleville muodostuu yrityksestä lähinnä tuokiokuvia, kun siellä pitkään työskennelleet saavat muodostettua yrityksen kehityksestä kokonaisen ja etenevän tarinan.

Kirjallisuusluettelo

- Adler, P. & Kwon, S-W. (2002) Social capital: Prospects for a New Concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996) Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149–178.
- Boisot, M. (1995) *Information space: A framework for learning in organizations, institutions and culture*. London: Routledge.
- Byoung-Hoon, L. & Frenkel, S. (2004) Divided workers: Social relations between contract and regular workers in a Korean auto company. *Work, Employment & Society*, 18, 507–530.
- Coleman, J. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95–120.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of Social Theory*. Cambridge. Harvard University Press.
- EK (2011). *Nostetta liiketoimintaan osaavilla ihmisillä. Koulutus- ja jäsenkysely 2010*. Elinkeinoelämän keskusliitto, Helsinki.
- de Graaf-Zijl, M. (2005) The attractiveness of temporary employment to reduce adjustment costs, Tinbergen Institute Discussion Paper TI 2005-121/3, Tinbergen Institute, Amsterdam.
- Feldman, D. C. (1976) A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 433–452.

- Foote, D. A. (2004) Temporary workers. Managing the problem of unscheduled turnover. *Management Decision*, 42(8), 963–973.
- Fukuyama, F. (1995) *Trust: Social virtues and the creation of prosperity*. London: Hamish Hamilton.
- Garsten, C. (1999) Betwixt and between: Temporary employees as liminal subjects in flexible organizations. *Organization Studies*, 20(4), 601–617.
- Handy, C. (1995). *The Empty Raincoat. Making sense of the future*. London: Arrow Business Books.
- Haueter, J.A., Macan, T.H. & Winter, J. (2003) Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 20–39.
- Holmlund, B. & Storrie, D. (2002) Temporary work in turbulent times: The Swedish experience. *The Economic Journal*, 112(10), 245–269.
- Isaksson, K. & Bellaagh, K. (1999a) Anställd i uthyrningsföretag. Vilka trivs och vilka vill sluta? *Arbete och Hälsa*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Kalliomäki-Levanto, T.; Lindström, K.; Kivimäki, M. & Länsisalmi, H. (1998). Työyhteisö ja tilapäinen työsuhde. Vuokratyösuhde päivittäistavarakaupassa. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 12. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Leana, C. & van Burenin, H. (1999) Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academic of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Misztal, B. (1996). *Trust in modern societies*. Cambridge: Polity Press.
- Mäkitalo-Keinonen, T., Virtanen, P., Saloniemi, A., Vänskä, J. & Parmanne, P. (2005) Vuokralääkärit – keitä he ovat? *Suomen Lääkärilehti*, 60(48), 5007-5010.
- Nahapiet, J. & Goshal, S. (1998) Social Capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Opatow, S. (1990) Moral exclusion and injustice: An Introduction. *Journal of Social Issues*, 46(1), 1–20.
- Palanko-Laaka, K. (2005) Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet. *Työhallinnon julkaisu* 359.
- Portes, A. (1998) Social capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24.
- Pusa, O. (1997) Epätyypilliset työsuhteet ja sosiaaliturva. Työn epätyypillistymisen sosiaaliturvalle asettamat haasteet. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Putnam, R. D. (1993) The prosperous community: Social capital and public life. *American Prospect*, 24, 34–48.
- Ruuskanen, P. (2002) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Staff ok (2003). Vuokratyö lähikuvassa. *Varamiespalvelu-yhtiöiden asiakaslehti* 9, 12–13. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.
- Sutela, H., Vänskä, H. & Notkola, J. (2001). *Pätkätyöt Suomessa 1990-luvulla*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Tanskanen, A. (2008). Modernia orjatyötä? Analyysi vuokratyön oikeudenmukaisuus-ongelmista. *Sociologia*, 45(3), 233–247.
- Torka, N. & Schyns, B. (2007) On the transferability of "traditional" satisfaction theory to non-traditional employment relationship: Temp agency work satisfaction. *Employee Relations*, 29(5), 440–457.
- Työsuojeluhallinto (2010). Selvitys työvoiman vuokrauksesta Suomessa vuonna 2008. [online] <URL: <http://www.tyosuojelu.fi/upload/TiedoteVuokratyovoima18122009.pdf>
- Uusi Suomi (2011). Suomessa 80 000 työntekijää "heittopusseina"? Uusi Suomi, 8.10.2010.
- Varamiespalvelu-yhtiöt (2011). Vuokratyötutkimus. Taloustutkimus.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2011) Työolobarometri. Lokakuu 2010. Ennakkotietoja. TEM raportteja 4/2011. Työ- ja elinkeinoministeriö / Työelämän laatu -ryhmä. Helsinki. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Epävarmuuden anatomiaa: toimijuuden ulottuvuudet prekaarissa työmarkkinatilanteessa

Leena Åkerblad

Itä-Suomen yliopisto

.....

Abstrakti

Artikkelissa tarkastelen prekaarissa, hauraassa työmarkkinatilanteessa elävien kokemuksia toimijuuden näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston muodostavat 58 haastattelua. Luen aineistoa erityisesti toimijuuden liikkumavaran ja jähmettymisen sekä tulevaisuuteen valmistautumisen ja tulevaisuuteen kohdistuvan riiston välisen ambivalenssin kautta. Toimijuus määrittyi haastatteluissa eriasteisissa riippuvuuden verkostoissa, joiden intensiivisyys vaihteli haastateltavien työhistorian varrella. Autonomian kokemusta vahvisti se, että työ vastasi omaa osaamista ja tavoitteita, ja sopi tekemisen tavaltaan projektimuotoiseen työskentelyyn. Liikkumavaraa lisäsi mahdollisuus kilpailuttaa omaa osaamista työmarkkinoilla ja taloudellisen tilanteen vakaus. Toimijuuden kannalta haasteellisiksi osoittautuivat työsuhteiden ketjuttamiset tilanteissa, joissa työntekijä sitoutui työyhteisöön ja toivoi jatkuvuutta. Tällöin riippuvuus lisääntyi, tulevaisuuden horisontti saattoi kaveta ja toimijuus kutistua muiden toimijoiden tarkkailuksi ja itsen muokkaamiseksi. Prekaareissa olosuhteissa epävarmuus laajeni koskemaan yleisesti sitä, miten nykyhetkessä tapahtuva toiminta suhteutuu tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näin tulevaisuus oli aina läsnä nykyisyydessä. Tämä aikaperspektiivi vaati jatkuvaa tasapainottelua sen välillä, miten paljon panostaa työhön ja työyhteisöön, ja missä määrin säilyttää suojaava etäisyys.

Avainsanat: prekarisaatio, epätyypillinen työ, silpputyö, toimijuus

Aluksi

Pätkä- ja silpputöitä ja yleisesti ”epätyypillisiä” työsuhteita koskeva keskustelu tuntuu usein kytkeytyvän epävarmuuden käsitteeseen ja kokemukseen. Hauras työmarkkinatilanne synnyttää toki monenlaisia epävarmuuksia: epävarmuutta toimeentulosta, seuraavasta työpaikasta, tulevaisuudesta ylipäätään. Joskus tämä epävarmuus jää kuitenkin leijumaan ilmaan. Tämä saa kysymään, mitä epävarmuus tässä kontekstissa subjektiivisena kokemuksena oikeastaan tarkoittaa, millaisia muita kokemisen ja tuntemisen tapoja hauras työmarkkinatilanne mahdollisesti kutsuu ja millaisissa prosesseissa ja käytännöissä ne rakentuvat. Tässä artikkelissa lähestyn kysymystä toimijuuden käsitteen avulla kysyen, millaisista toimijuutta hauras työmarkkinatilanne luo ja millaisina toiminnan ja olemisen tapoina se ilmenee.

Työn haurastumisesta – prekarisaatiosta – näyttää tulleen pysyvä trendi sekä kansallisilla että globaaleilla työmarkkinoilla (esim. Adkins & Jokinen 2008; McDowell 2008). Ihmiset joutuvat yhä suuremmassa määrin ennakoimaan tulevaisuutta ja valmistautumaan siihen varmistaakseen kilpailukykyänsä muuttuvilla työmarkkinoilla (Ross 2009). Kuten Anderson

(2007, 7) toteaa, prekaarisuus ei liity ainoastaan niin sanottuun epätyypilliseen, kuten määräaikaiseen tai osa-aikaiseen työhön. Tässä mielessä tilastoitu epätyypillisten työsuhteiden lisääntyminen tai vähentyminen ei suoraan tarkoita prekaarin, hauraan työn kasvua tai laskua. Työsuhteiden tilastolliset kategorisoinnit tavoittavat yleensäkin huonosti uuden työn moninaisuutta eli niitä varsin sotkuisia ja dynaamisia työelämysuhteita ja -tilanteita joissa ihmiset elämäänsä elävät (ks. Parry ym. 2005). Tämän vuoksi en kytke prekarisaatiota ensisijaisesti työsuhteen muotoon vaan lähestyn sitä laajempänä prosessina:

Prekarisaatio on subjektiivisen ja psykologisen tason ilmaus globaaleista yhteiskunnallisista prosesseista. Siinä on kyse ihmisen olemassaolon epävarmuudesta, epäjatkuvuudesta ja epävakauudesta, kun arkiset toimet menettävät rytminsä ja rajansa eli "rispaantuvat". Voidaan myös ajatella, että prekarisaatio sijoittuu globaalien yhteiskunnallisten prosessien ja yksilöllisten elämäkäytäntöjen, kollektiivisen kommunikaation ja psyykkisen kokemuksen väliin ja määrittää sitä, mitä voi nimittää yritykseksi antaa maailmalle muoto, löytää tai rakentaa maailmaan asunto tai tila itselle. (Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa tutkimusryhmä 2011, 7).

Vaikka prekarisaation prosessi koskettaa tavalla tai toisella kaikkia, työn pirstaleisuus luo omalla tavallaan hauraita olosuhteita verrattuna vakaaseen työmarkkinatilanteeseen. Prekaarissa tilanteessa tietyt prosessin piirteet intensivoituvat, ja tämän vuoksi prekaareita on mahdollista tarkastella omana ryhmänään. On kuitenkin muistettava, että ryhmä on varsin heterogeeninen (ks. esim. Connelly & Gallagher 2004; Fantone 2007; Guest 2004; Leinikki 2009a; Papadopoulos, Stephenson & Tsianos 2009; Ross 2009). Voimme Mythenin (2005, 140) mukaan kaikki aistia työmarkkinoiden epävarmuuden, mutta siitä ei suoraan seuraa se, että jakaisimme sen seuraukset. Pelkästään Suomessa prekaari voi olla esimerkiksi siivouskeikkoja tekevä maahanmuuttaja, Virosta Suomeen saapunut kotiapulainen, projektista toiseen kimpoileva yhteiskuntatutkija tai freelancer-toimittaja. Hän voi olla mies tai nainen, lapseton tai perheellinen, sairas tai terve (ja aika usein jotain tältä väliltä), nuori tai jo pitkään työelämässä ollut. Ihmiset ovat prekaareissa työmarkkinatilanteissa myös monista eri syistä, heidän työhistoriansa ovat erilaisia, sidokset organisaatioihin ja asema työmarkkinoilla yleisesti vaihtelevat (esim. Clinton ym. 2011; Guest 2004). Yhteistä prekaareille tilanteille on kuitenkin tietynlainen sosiaalisen konfliktin läsnäolo: konflikti korkean tuottavuuden ja alhaisen suojelun, intensiivisen luovuuden ja syvän haavoittuvuuden välillä (Papadopoulos, Stephenson & Tsianos 2008, 250–251).

Käsitteelliset työkalut

Lähestyn haastatteluaineistoa toimijuuden ja toimijuuden modaliteettianalyysin tarjoamien analyttisten työkalujen avulla. Toimijuuden käsitteen voidaan ajatella täydentävän prekaariuden tutkimukselle tyypillistä rakenteellista ja historiallista analyysia, ja tuovan keskusteluun myös subjektiivisen dimension irrottamatta tasoja toisistaan (ks. Ehrenstein 2006, 22–23). Toimijuudella voidaan Ronkaisen (2008, 388) mukaan ymmärtää analysoitua suhdetta toiminnan mahdollisuuksien, resurssien ja ehtojen välillä. Tarkastelen toimijuutta mikrotasolla kiinnittäen huomiota sen tilanteisuuteen ja erilaisiin muotoihin, ja käsitän toimijuuden aina suhteissa rakentuvana ja toimivana (esim. Jokinen 1996; Veijola 1997).

Toimijuus voidaan jaotella erilaisiin modaalisiin ulottuvuuksiin, joiden välisen dynamiikan pohjalta se muodostuu. Modaalisuus kertoo Kaskisaaren (2004) mukaan subjektin toiminnalle tunnusomaisen olemisen tavan. Subjektius voidaan yleisesti nähdä modaalisesti määrittyneenä olemisena ja tekemisenä maailmassa, olemisen ja tekemisen tapana ja tyylinä (Veijola 1997; 2004). En sitoudu kieliopilliseen, semiotiikasta ja semioottisesta sosiologiasta peräisin olevaan modaliteettiteoriaan, jota erityisesti Greimas (esim. 1980) ja niin sanottu Pariisin koulukunta ovat kehittäneet. Sen sijaan käytän modaalisuutta Kaskisaaren (2004,

132–133) tapaan heuristisena apuvälineenä, jolla voidaan avata tiettyyn tilaan ja tilanteeseen liittyviä tekemisen ja toiminnan ehtoja. Sen avulla voidaan kuvata sitä, millaista toimijuutta tila ja tilanne tuottavat ja millaisina olemisen ja toiminnan tapoina se ilmenee.

Toimijuuden voidaan nähdä muotoutuvan ja uusiutuva modaalisten ulottuvuuksien yhteen kietoutuvana prosessina ja sen kokonaisdynamiikkana. Näin ollen vaihtelevat tilanteet ja toimijuuden ulottuvuudet muodostavat kulttuurisen aikaan ja paikkaan sitoutuvan, tilanteellisen modaliteettiavaruuden jota voidaan tarkastella eri näkökulmista (Jyrkämä 2008, 195–196). Toimijuuden modaliteetteja on määritelty eri tavoin. Niiksi voidaan määritellä esimerkiksi niin sanotut pragmaattiset, käytännölliset modaalisuudet, jotka arvioivat kykyä toimia. Ne ovat Veijolan (2004, 108) mukaan subjektin erilaisia suhteita omaan tekemiseensä ja olemiseensa. Pragmaattisia modaalisuuden lajeja ovat osaaminen (subjektin kompetenssin mukainen toimijuus), kykeneminen (tilannekohtainen toimijuus) ja haluaminen (halusta tai haluamattomuudesta syntyvä toimijuus) ja täytyminen (pakonalainen toimijuus) (Kaskisaari 2004, 133; Veijola 1997, 131). Modaliteetit ovat aina suhteita ympäröivään tilaan, itseän ja toisiin toimijoihin (Veijola 1997, 148). Olennaista on siis pohtia, millaisten ehtojen alla toimijuuden modaliteetit syntyvät: millaiset olemisen ja toiminnan tavat ovat ylipäättään mahdollisia tietyssä tilanteessa tai tietyissä suhteissa.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimusta varten haastateltiin kahteen kertaan neljäätoista henkilöä – yhteensä haastatteluja kertyi siis 28. Haastattelut toteutettiin kahdessa kierroksessa, joiden väliin jäi kuudesta seitsemään vuotta. Ensimmäinen kierros käytiin vuonna 2003 Suomen Akatemian rahoittamassa ”Aikuisten arki” -projektissa (ks. Jokinen 2005). Haastattelun tutkimukseen osallistuneista neljäätoista uudelleen vuosina 2009–2010 osana Suomen Akatemian rahoittamaa ”Neljäs käänne. Työn, kodin ja affektien rajoilla” -projektia. Uudelleen haastateltavat valittiin vuoden 2003 työmarkkinatilanteen perusteella: he olivat tuolloin joko työmarkkinoiden ulkopuolella, määräaikaaisessa työsuhteessa tai siirtymävaiheessa, esimerkiksi etsimässä uutta työtä. Ensimmäinen haastattelu sisälsi kysymyksiä monesta eri aihepiiristä, ja haastatteluista analysoitiin tutkimuskysymysten kannalta olennaiset osiot. Toisessa haastattelussa fokuoitiin työhön liittyviin kysymyksiin. Haastateltavista kymmenen oli naista ja neljä miestä, iältään 29–43-vuotiaita. Haastattelut olivat keskimäärin varsin hyvin koulutettuja. Mukana oli paljon ihmisiä tutkimuksen, opetuksen, median ja kulttuuripalvelujen alalta (ks. Jokinen 2005, 36).

Tutkimuksen aineiston toisen osan muodostavat Sikke Leinikin (2009b) väitöskirjaansa ”Pelon ja toivon välissä. Pätikätyöläisen urakerronta” varten keräämät 32 yksilöhaastattelua, jotka sain käyttöön Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston kautta. Leinikin (2009a, 15–17) mukaan haastattelun pääasiallinen tavoite oli selvittää, millainen on pätikätyöläisyyden kokemus, ja millä perusteella ja miten haastateltava rakentaa ammatti-identiteettiään. Haastatelluista naisia oli kaksikymmentäkolme ja miehiä seitsemän. Heistä neljä oli 25–29-vuotiaita, valtaosa eli kaksikymmentäkolme 30–45-vuotiaita ja kolme yli 45-vuotiaita. Alkuperäisessä tutkimuksessa haettiin nimenomaan korkeasti koulutettuja, määräaikaaisissa työsuhteissa työskenteleviä eri aloilta ja ammattiryhmistä. Myös Leinikin (2009a) aineistossa tutkijat olivat varsin hyvin edustettuina, lisäksi moni haastateltava työskenteli terveydenhuollossa.

Luin haastatteluja aluksi useampaan kertaan kokonaisuuksina. Tässä kokonaisvaltaisen luennan prosessissa hahmottui sellaisia kohtia haastatteluista, joiden tunsin avaavan ymmärrystä johonkin merkitykselliseen suuntaan. Kutsun näitä avainkohdiksi, joista tässä artikkelissa on avattuna osa. Luin samalla periaatteella myös ”vierasta” aineistoa eli Leinikin (2009b) haastatteluja. Tämä vieraus auttoi osaltaan avaamaan uusia kulmia ja vertailemaan tulintoja. Löytämäni avainkohdat toimivat pohjana jatkoanalyysille. Seuraavassa vaiheessa

fokusoin yksityiskohtaisemmalle tasolle ja tarkastelin sitä, mitä ja millä tavoin ihmiset kertoivat mahdollisuuksistaan ja rajoitteistaan – toimijuudestaan – erilaisissa (työ)elämän suhteissa.

Liikkuminen – jähmettyminen

Luin haastatteluista viitteitä siitä, millaiset olosuhteet, prosessit ja tavat tehdä tilanteista tulkintoja näyttivät säilyttävän liikkumavaraa suhteessa työelämän pakottaviin rakenteisiin ja suhteisiin – ja millaisissa prosesseissa toimijuuden mahdollisuudet ja tunto näyttivät estyvän, jähmettyvän, tai ainakin muuttavan muotoaan joksikin vaikeammin tunnistettavaksi. Oli mielenkiintoista huomata, että usein aineistossa esiintyvät toimijuuden tavat olivat paradoksaalisia suhteessa tiettyihin työelämän ”itsestäänselvyyksiin”, joiden katsotaan vähentävän epävarmuutta: epävakaa työ on parempi kuin työttömyys, vakituinen työ parempi kuin määräaikainen, sitoutuminen organisaatioon turvumpaa kuin yrittäjämainen työ. Kun työmarkkinoiden epävarmuutta ja -vakautta sekä pätkätöitä tarkastellaan tutkimuksissa ja julkisessa keskustelussa, näyttäytyy vakituinen työsuhde usein enemmän tai vähemmän implisiittisesti pelastajana, joka antaa turvaa epävarmassa maailmassa. Prekaaria tilannetta voidaan kuitenkin lähestyä myös mahdollisuutena; mahdollisuutena esimerkiksi aktiiviseen ja tuottavaan kurittomuuteen (Korhonen, Peltokoski & Saukkonen 2006), luovuuteen (Fantoni 2007) tai joustavaan elämään (the Frassanito Network 2005). Prekaari tilanne ei olekaan aina pakotettu. Se voidaan kokea omaksi valinnaksi, joka mahdollistaa autonomian ja työn mielekkyyden säilymisen esimerkiksi itsenäistä ja luovaa työskentelyä vaativilla aloilla (Lorey 2009).

Monissa haastatteluissa tuotiin esiin, miten esimerkiksi projektimuotoinen, itsenäisesti toteutettava työ antoi optimaaliset mahdollisuudet tehdä työtä mielekkääksi koetulla tavalla. Näissä tapauksissa haastateltavat työskentelivät usein freelancereina tai erilaisten projektirahoitusten turvin, ja työt hahmottuivat sisällöltään projektimuotoisiksi: niillä oli selkeä alku ja loppu. Työn mielekkyyden lisäksi prekaariksi määrittyvä tilanne antoi mahdollisuuden ottaa perheen ja työn yhteensovittamisen omiin käsiin silloin, kun rakenteelliset mahdollisuudet tähän olivat heikkoja. Näistä näkökulmista käsin vakituinen kokopäivätyö ei aina näyttäytynyt ideaalina. Esimerkiksi seuraava haastateltava on yhdistänyt pitkään lasten kotihoitoa ja freelancer – pohjalta toteutettavia, keikkaluontoisia töitä. Hänelle yhdistelmä on tarjonnut mahdollisuuden toteuttaa itseä useammalla eri elämänalueella:

Haastattelija: Oletko sä haikaillut koskaan tai oletko hakenut että olisipa kokopäivätyö

Vastaaja: en

Haastattelija: vakityö tai

Vastaaja: en

Haastattelija: onko tämä niin kuin se ideaalitalanne

Vastaaja: se on mun pelko

Haastattelija: ((naurahdetaan)) kauheeta jos joutuis, niin

Vastaaja: [- - -] Jos jossain vaiheessa tarjotaan jotain kauhean kiinnostavaa, mä en todella lue edes työpaikkailmoituksia tai muita ((naurahtaa)). Mutta jos tulisi kauhean tarjottimella joku hirveän kiinnostava, niin se olisi kyllä paha miettimisen paikka. Että tietysti sitten mitä enemmän lapset kasvaa niin sitä enemmän sekin

on semmoinen, oookoo vaihtoehto. Mutta vaan semmoinen työpäiväkin niin se on pitkä, tai se vastapaino että se on lyhyt minkä ehtii olla kotona. Että sikäli niin, tosi jees näin.

Myös seuraava haastateltava ”tietää” että hänen ”kuuluisi” haluta vakityötä, mutta hän kieltäytyy siitä. Tilastollisten kategorioiden läpi sihdattuna haastateltavan tilanne näyttää haastavalta: hänellä on terveydellisiä rajoitteita työnteolle, hänellä ei ole juuri koulutusta eikä tulevaisuuden työmarkkinatilanteesta ole varmaa tietoa. Sen sijaan haastattelussa ja sen vuorovaikutuksessa piirtyy kuva perheenäidistä, joka mahdollistaa omanlaisensa elämänrytmin olemalla sitoutumatta (ainakaan ei-tyydyttävään) työhön. Tästä kulmasta katsottuna haastateltava näyttäytyy vahvana toimijana, hän kieltäytyy liikkumasta mahdollistaakseen liikkumavaransa. Kieltäytyminen voidaan nähdä siinä mielessä vahvana, ”sisältäpäin” määrittävänä toimijuutena, koska se toimii pakkona muille toimijoille – toisin kuin esimerkiksi ”pelkkä” haluaminen (ks. Veijola 2004, 109). Haastateltavan kieltäytyminen tapahtuu taloudellisen selviytymisen näkökulmasta vaikeassa tilanteessa. Haastateltava vastaa kysymykseen siitä, mitä hän toivoisi jos saisi taikalampun ja siltä kolme elämänsä liittyvää toivetta. Toivottuaan taloudellista vakautta, perheelle terveyttä ja lapsille oikealla tiellä pysymistä, hän toteaa: *En mä sen kummempaa toivo. En edes toivonut vakityöpaikkaa taaskaan ((naurahtaa)).*

Monet haastateltavat siis toteuttivat paradoksaalisesti tiettyjä työelämän ihanteita; he olivat liikkuvia siinä mielessä, että he aktiivisesti etsivät uusia, itsenäisiä työn tekemisen tapoja ja muotoja ja olivat valmiita rikkomaan perinteisiä työn rajoja. Liikkuvuus ei kuitenkaan näyttäytynyt pakotettuna, vaan se selitettiin oman halun ja elämäntahdin säätelyn kautta. Haastateltavat liikkuiivat tavalla, joka mahdollisti juuri tietyssä elämäntilanteessa mielekkään tavan tehdä työtä ja elää elämää. Tämä tuntui usein tulevan mahdolliseksi nimenomaan prekaarissa tilanteessa ja tähän tilanteeseen liittyvissä suhteissa. Tämä tarkoitti monissa tapauksissa kieltäytymistä ”jähmettymisestä” siinä mielessä, jota esimerkiksi vakituinen, yhden työnantajan palveluksessa tehtävä työ tuntui pahimmillaan tarkoittavan.

Prekaari työ antoi mahdollisuuden elämän kokonaisuuden säätelyyn, mutta samalla se loi etäisyyttä ja vahvasti autonomiaa suhteessa ulkopuolelta määrittyviin organisaation tavoitteisiin. Tämä mahdollisti sen, ettei haastateltava joutunut altistetuksi erilaisille organisatorisille keinoille ja käytännöille, joilla yksilön potentiaali pyritään kytkemään organisaation päämääriin (ks. Alvesson & Willmott 2002). Itsenäisesti tehtävä keikkatyö antoi usein mahdollisuuden tehdä työtä omaan ammattietikkaan luontuvalla tavalla. Ajatusta voidaan viedä myös pidemmälle: jos oletetaan, että työ on nykyään vahvasti sidoksissa ihmisen persoonaan (esim. Julkunen 2008), on tämä etäisyyden ottaminen ja autonomian tavoittelu myös keino suojella sen rajoja.

Prekaarisuuteen liittyvät pakon ja täytymisen elementit olivat erityisen läsnä tilanteissa, jotka lähestyivät Kallebergin (2008) määritelmää prekaarisuudesta. Hänen mukaansa prekaareiksi voidaan määritellä tilanteet, joissa ihminen on vasten tahtoaan työtön tai alityöllistetty, kokee työn menettämisen pelkoa tai joutuu työn tarjonnan vähyyden vuoksi ottamaan vastaa työtä heikoilla ehdoilla. Myös monien autonomisiksi toimijoiksi hahmottuvien haastateltavien työuraan oli mahtunut tilanteita, joissa prekaarius oli näyttänyt ikävämät kasvonsa. Sen lisäksi että prekaarit ovat heterogeenisiä suhteessa toisiinsa, sisältyy tämä heterogeenisyys myös yhden ihmisen työuraan. Olosuhteet ja niiden tulkinnat eivät ole koskaan staattisia, vaan itsenäisen työn suomina etuja peilataan jatkuvasti sen haavoittaviin puoliin. Erityisesti taloudellinen ahdinko oli monilla haastateltavilla johtanut tilanteeseen, jossa he olivat pakotettuja ottamaan töitä vastaan millä tahansa ehdoilla. Myös uran alkutaipaleella koettiin usein, että on lähdeävä liikkeelle siitä, mitä tarjolla on – niin ikään riippumatta työn ehdoista. Nämä pakkoraoiksi koetut tilanteet synnyttivät jälkikäteen reflektoituina jopa häpeän tunteita, erityisesti jos ne olivat vaatineet omasta ammattietiikasta joustamista. Papadopoulos, Stephenson ja Tsianos (2009, 226) liittävät prekaarisaation prosessiin erilaisten

työsopimustyyppien lisääntymisen ja sellaiset työsuhteet, jotka organisoituvat olemassa olevien sosiaalisten turvarakenteiden ulkopuolella. Usein työskentely esimerkiksi freelancerina sijoittuu tähän ryhmään. Tällaisena se sisältää tiettyjä haurauden elementtejä riippumatta siitä, miten tyytyväisiä kulloisellakin hetkellä tilanteeseen ollaan. Esimerkiksi palvelujen ostoon ei yrityksissä tai julkisella sektorilla ole aina vakiintuneita malleja, jolloin työn ostajan ja työn myyjän välinen suhde on altis erilaisille väärinkäsityksille ja -käytöksille. Putoaminen perustoimeentulon ulkopuolelle on myös mahdollista, kun työ sijoittuu harmaalle vyöhykkeelle yrittämisen ja palkkatyön väliin.

Kaikki haastateltavat eivät ottaneet riemumielin vastaan prekaarin tilanteen mahdollistamaa itsenäisyyttä ja sääätelyvaraa. Tilanne oli varsin erilainen niiden suhteen, joiden työ oli sisällöllisesti ei-projektimuotoista, ennemminkin jatkuvuutta ja pysyvyyttä vaativaa. Työsuhteiden sirpaloituminen pirstoi kuitenkin jatkuvuuden. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla työsuhteiden ketjutukset aiheuttivat ongelmia, ei vain oman elämän hallinnan suhteen, vaan myös työn suorittamisen suhteen. Ehkä harvemmin puhutaankin tietyistä silpputyöhön liittyvistä ongelmista kuten vaikeudesta tehdä työtä niin hyvin kuin voisi ja haluaisi ja esimerkiksi sijaisuuksien katkaisemista asiakassuhteista (ks. Seifert ym. 2007). Joskus pitkään jatkunut työsuhteiden ketjutus alkoi nakertaa kokemusta sekä omasta osaamisesta että paikasta ammatillisessa yhteisössä. Syntyi toistuvasti tilanteita, joissa jatkuvuutta vaativan työn katkokset johtivat siihen, että ihminen ei saanut osata, hänelle ei tarjoutunut realistisia mahdollisuuksia hyödyntää koko potentiaaliaan. Tätä kautta myös ammatillinen kehittyminen saattoi pysähtyä, kuten eräs haastateltava metaforisesti kuvaa: *Pidät hengityskonetta yllä, mutta kun olisi voinut lähteä jo vähän eteenpäinkin siitä, että se ei välttämättä ollut kaikissa paikoissa mahdollista.*

Siitä huolimatta tilanteessa usein pysyttiin, koska seuraava määräyskirja saattoi aina olla pidempi tai jopa toistaiseksi voimassa oleva. Uran alussa tilanne tuntui usein siedettävältä, mutta pitkään jatkuessaan se alkoi jäytää. Alkoi tapahtua toimijuuden jähmettymistä, mahdottomuutta kieltäytyä ja suojella omia rajoja. Ihminen riippui kiinni organisaatiossa ja tietyssä tulevaisuuden visiossa, erään haastateltavan sanoin *löysässä hirressä*. Jähmettyneessä tilanteessa toimijuuden mahdollisuudet piirtyivät pieninä, ja ihminen oli korostuneen riippuvainen omasta toiminnasta riippumattomista seikoista kuten organisaatiossa tapahtuvista muutoksista (jääkö joku äitiyslomalle lähiaikoina ja jos, niin miten pitkäksi aikaa) tai budjetin riittävyydestä (saadaanko ensi vuodelle lisää määrärahaa). Toimijuuden tilaksi hahmottui lähinnä itsen arviointi ja muokkaaminen: miten olen mahdollisimman hyvä ja suosittu työntekijä, miten voin tehdä itsestäni korvaamattoman turvatakseni asemiani. Prekaari tilanne ohjasi näin myös suhdetta muihin toimijoihin. Mikäli työtä tehtiin samalle työnantajalle mutta sisällöltään erilaisissa projekteissa, saattoi suunta kadota ja jähmettyminen tapahtua tätä kautta:

Tässä niin kun helposti katoaa semmoinen suunta. Menee vähän välillä sinne mistä saa sen rahan ja seuraava pätkä suunnataan sitten toisaalle. Ja sitten jos saa seuraavan pätkän, siinä välissä voi tapahtua niin, että ei ole menossa oikeastaan mihinkään.

Prekaari tilanne voidaan siis subjektiivisella tasolla kokea omaksi valinnaksi, joka mahdollistaa autonomian kokemuksen sekä luovan ja joustavan tekemisen tavan. Toisaalta fantasia omasta, itsenäisestä valinnasta voi altistaa työvoiman hyväksikäytölle. Jos yksilö ajattelee valinneensa prekaarin tilanteen itse ja tavallaan myös itsensä vuoksi ja hyväksi, hänen on kestävä siihen liittyvät riskit ja puutteet (ks. Lorey 2009, 197). Haastatteluissa ajateltiin usein, että tietynlaisiin – erityisesti mielekkääksi koettuihin ja haastaviin – töihin liittyvät erottamattomana osana myös varjopuolet. Seuraavan haastateltavan työssä nämä olivat pitkäksi venyviä työpäiviä ja lomien vähyyttä. Haastattelussa keskustellaan siitä, joutuuko haastateltava tekemään liian pitkää työviikkoa:

Itsehän minä olen urani valinnut, että olisin minä voinut mennä vaikka muurariksi ja tehdä ainoastaan sen tarvittavan työajan tai joksikin konttorirootaksi että olisin tehnyt vaan sen seitsemän ja puoli tuntia päivässä ja siinä kaikki. Eikä olisi tarvinnut ajatella mitään muuta. Mutta halusin tällaisen vähän haasteellisemman työn ja viihdyn tässä niin ei sen kummempaa.

Yrittäjyysdiskurssin vahvistuessa työhön liittyvät kysymykset ovat yleisestikin epäpolitisoituneet ja niistä on tullut yksilöllisen moraalisubjektin, oman elämänhallinnan ja yrittämisen asioita (esim. duGay 1996, 179). Prekaarissa tilanteessa tämä prosessi tuntuu kuitenkin intensivoituvan erityisesti silloin, kun tilanne mielletään omaksi valinnaksi. Jos et haluaakaan vakityötä vaan suorastaan kieltäydyt varmuudesta saadaksesi ”toteuttaa itseäsi”, mitä oikeutta sinulla on valittaa tilanteeseen liittyvistä epäkohdista? Ihmisen vastuulle jää jatkuva tasapainottaminen ja punnitseminen: mitä voi sietää ja mitä ei, milloin panokset ovat liian kovat suhteessa saavutettavaan hyötyyn, ja miten löytää itsestään keinot tasapainon ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi. Toimijuutta tämäkin.

Tulevaisuuteen valmistautuminen – tulevaisuuteen kohdistuva riisto

Prekaaria tilannetta leimasi haastatteluissa juuri tietynlainen aikaorientaatio. Työsuhteiden ja toimeksiantojen pirstaleisuus vaikutti tapaan, jolla työtä tehtiin kuluvalle hetkellä. Samalla tulevaisuus valui osaksi nykyhetkeä, koska hatarassa työmarkkinatilanteessa tulevaisuutta täytyi valmistella jatkuvasti. Valmistelu oli oman aseman varmistelua silloin, kun työnantajaan oli jo sidos mutta työsuhteita ketjutettiin. Tällöin keskeiseksi muodostui kysymys siitä, saako haastateltava jatkaa osana työyhteisöä myös tulevaisuudessa. Tulevaisuutta varmisteltiin sekä tekemällä työ hyvin, että muokkaamalla itseä ja omaa olemisen tapaa työyhteisöön sopivaksi. Tähän sisältyi tietynlaista epäilyä ja varovaisuutta: vältettiin työpaikan käytäntöjen kyseenalaistamista, ”metelin nostamista” koetuista epäkohdista.

Toisaalta monilla haastatelluilla ei ollut pysyvää sidosta tiettyyn organisaatioon, vaan elanto hankittiin projektiluontoisilla töillä ja toimeksiannoilla. Näissä tapauksissa tulevaisuuden valmistelu laajeni koskemaan sekä omaa ammatillista kehittymistä että yleistä työmarkkinapotentiaalia. Parhaimmassa tapauksessa syntyi kokemus jatkuvuudesta ja arvokkaasta pääomasta, joka siirtyi mukana työpaikasta ja toimeksiannosta toiseen. Viime vuosina onkin keskusteltu uudenaikaisesta työnantajan ja työläisen välisestä sopimuksesta, jota on kutsuttu esimerkiksi psykologiseksi (Alasoini 2006), sosiaalseksi, moraaliseksi (Julkunen 2008, Järvensivu 2006) tai nomadisopimukseksi (Siltala 2004). Uudessa sopimuksessa osapuolet eivät sitoudu toisiinsa, ja työntekijät orientoituvat ensisijaisesti oman markkinakapasiteettinsa maksimointiin. Työnantaja saa työpanoksen, ja vastineeksi antaa työntekijälle kiinnostavaa työtä sekä mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan ja työmarkkinakelpoisuuttaan. Haastattelujen pohjalta voi ajatella, että tämän kaltainen orientaatio suojelee tietyiltä työelämään liittyviltä pettymyksiltä. Vaikka työpaikka menisi alta esimerkiksi organisaatiomuutosten tai taloudellisen taantuman myötä, hankittua tieto- ja taitopääomaa ei kukaan voi viedä pois. Tämä toteutuu ainakin tilanteessa, jossa työntekijän kouluttautumiseen ja työssä kehittymiseen on tarjoutunut mahdollisuuksia. Kuten seuraava, laman seuraukset kohdannut haastateltava kuvaa:

Että kyllähän tietysti ne jotka on olleet firmassa pitkään niin heille se ottaa koville justinsa koska moni on tullut suoraan koulusta [- -] Että he miettii sitä että mitä tekee nyt, koska se on se työkokemus yhden työnantajan leivissä. Että mä en itse sitä sillä tavalla näe huonona asiana että mä sain kuitenkin ottaa talosta mukaani hirvittävän paljon osaamista, tietotaitoa että mitä mä oon oppinut [- -] Mä katson että mä oon saanut kyllä aika huiman pääoman.

Joskus työn pirstaleisuus suorastaan kutsuu asennetta, jossa keskitytään oman osaamis pääoman kasvattamiseen sen sijaan, että kehitettäisiin esimerkiksi työn tekemisen tapaa tai organisaation käytäntöjä. Erään haastateltavan sanoin: *Monissa tapauksissa on niin, että ihmiset vain pakotetaan ajattelemaan sitä omaa kehitystä enemmän kuin sen yrityksen kehittymistä.* Tämä saattaa olla ainut mahdollinen olemisen ja selviytymisen tapa tilanteessa, jossa lyhyt aikaperspektiivi estää kiinnittymisen työn kehittämiseen pitkällä tähtäimellä. Joskus haastateltavat olivat lanseeraamassa projektia, jonka kokonaiskesto oli huomattavasti pidempi kuin heidän ”vierailunsa” siinä. Oman lisänsä tilanteeseen toi se, että työ vaati usein luovuutta ja sosiaalisia taitoja, ja sitoutui näin vahvasti tekijänsä persoonaan. Tällöin problematisoituivat myös tekijänoikeuteen liittyvät kysymykset; kuka työn ”tuloksen” omistaa ja kuka saa viedä mitäkin mukanaan.

Se on jonkinlainen epävarmuus. Se syö jotenkin omaa sellaista sisäistä uskottavuutta tai tällaista. Kun minä teen asiantuntijatyötä, niin minä teen sitä paljolti sen minun oman kokemuksen, näkemyksen, koulutuksen kautta. Joku muu tekisi tätä työtä eri tavalla. Minä olen suunnitellut sen niistä lähtökohdista käsin, mitä minulla on. Eli se on jossain määrin myös persoonallinen projekti, paitsi että ihmiset myös niin kun - tai minä puhuin näistä verkostoista - niin liittyy siihen. Se ei ole niin kun persoonaton, se ei ole irrotettavissa siitä, että minä olen sen näin perustellut. Ja nyt minä sitten motivoin ihmisiä mukaan johonkin prosessiin, josta minä en tiedä, että olenko minä loppuvaiheessa itse siinä. Siinä se on jollain tavalla niin kun aika hankala.

Samalla yhdeksi toimijuuden muodoksi hahmottuu aineiston pohjalta sietäminen (ks. myös Leinikki 2009a). Sietäminen voidaan nähdä itsessään eräänä ”pienen” toimijuuden muotona (ks. Honkasalo 2008a, 2008b) huolimatta siitä, että se ensivilkaisulta näyttäytyy ”ei-toimintana”. Prekaarissa tilanteessa täytyy keskittyä käsillä olevaan tehtävään, mutta samalla orientoitua tulevaisuuteen, joka on olemuksellisesti epävarma. Tämän ristiriita sisältää keskeisen epävarmuuden momentin: sietäminen ei liity ainoastaan epävarmuuden sietämiseen siinä mielessä, että ihminen ei tiedä varmasti asemaansa organisaatiossa tai työmarkkinoilla tulevaisuudessa. Siinä on vähintään yhtä paljon kyse epävarmuudesta koskien sitä, miten nykyhetkessä tapahtuvat ponnistelut mahdollisesti palkitaan tulevaisuudessa. Läsä on aina menettämisen ja putoamisen mahdollisuus. Saattaa olla, että ponnistelut ja tekemisen tavat nyt – työn tekeminen erityisen hyvin, itsen muokkaaminen ja tilanteen sietäminen – eivät ratkaise mitään. Jos tulevaisuutta voidaan varmistella ainoastaan muokkaamalla omaa tapaa toimia ja olla, kääntyvät myös epäonnistumiset koskemaan itseä.

Toimiminen tai ylipäänsä toimintakykyisenä pysyminen prekaarissa tilanteessa vaatii jatkuvaa orientoitumista siihen, joka ei ole vielä täällä mutta mahdollisesti joskus saapuu: ihmisen on elettävä tulevaisuus ”jo tehtynä”, muistettava jo ennalta, mitä huomenna tapahtuu (Vähämäki 2003, 24). Tällaisessa tilanteessa prekaarin toive ”jalan oven väliin saamisesta” saattaa johtaa ikuisen odotustilassa, työn eteisessä elämiseen (ks. Vähämäki 2003, 2009; Holvas & Vähämäki 2005). Tässä eteisessä sietäminen onkin yksi tyypillinen toimijuuden muoto. Se voi kuitenkin liittyä tai johtaa tilanteeseen, jossa spontaaniuden mahdollisuus katoaa ja tulevaisuuden horisontista tulee lattea ja harmaa. Jos ainoaksi olemisen tavaksi muodostuu selviytyminen, ei se erityisesti kutsu tavoitteellisuutta tai uuden luomista (ks. Leinikki 2009c, 218).

Papadopoulos, Stephenson ja Tsianos (2008, 232–233) huomauttavat, että prekaarisuus voidaan nähdä hyväksikäytön muotona, joka operoi erityisesti ajan tasolla muuttaen tuottavan ja ei-tuottavan ajan merkityksiä. Tässä prosessissa syntyy riippuvuutta. Riippuvuus liittyy juuri edellä kuvailtuun tarpeeseen toimia nykyisyydessä siten, että turvaisi samalla tulevaisuuden. Tässä prosessissa syntyy riippuvuutta sekä rajoittuneita työsuhteita tarjoavasta työnantajasta että itsestä, oman kapasiteetin ja potentiaalien vahvistamisesta.

Näin riippuvuuden problematiikka on läsnä työsuhteiden ketjuttamisissa, freelancer-tyyppisessä työskentelyssä ja monissa muissa prekaarin työn tekemisen muodoissa. Kun tuottava ja ei-tuottava aika sekoittuvat, ihminen ei ainoastaan tule riistetyksi, vaan hän riistää myös itseään (emt.). Myös Amanda Ehrenreich (2006) tarkastelee itseen kohdistuvaa riistoa prekaareissa olosuhteissa. Hänen mukaansa riiston muodot ilmenevät subjektiivisella tasolla esimerkiksi energian hajoamisena ja affektiivisena turbulenssina, jotka aiheuttavat tarpeen määrittellä yhä uudelleen mentaalista aikaa ja tilaa. Itseen kohdistuva riisto laajenee koskemaan työntekijän koko ruumista, affekteja ja sosiaalisia suhteita, joiden hyödyntämistä vaaditaan jotta voisi pysyä potentiaalisesti työllistämiskelpoisena (ks. myös Papadopoulos, Stephenson & Tsianos 2008, 223). Prekaarissa tilanteessa työn rajat hämärtyvät usein tavalla, joka intensiivisesti liuottaa työn, perheen, vapaa-ajan, harrastusten, ansiotyön, kodin ja työpaikan välisiä rajoja ja hämmentää niiden välisiä suhteita. Samalla riiston ja hyväksikäytön paikat ja muodot muuttuvat.

Yhteenveto ja pohdintaa

Toimijuus prekaarissa työmarkkinatilanteessa tuntui määrittävän ensisijaisesti eriasteisissa riippuvuuden verkostoissa. Riippuvuuden intensiivisyys ja seuraukset vaihtelivat jokaisen haastateltavan työ- ja elämänhistorian varrella. Toimijuuden liikkumavara kapeni, mikäli oman tieto- ja taitopääoman kilpailuttaminen työmarkkinoilla oli vaikeaa ja/tai henkilökohtainen tai perheen taloudellinen tilanne pakotti ottamaan vastaan millä tahansa ehdoilla tehtävää työtä. Täytymiseen ja pakottautumiseen ohjaavia tilanteita pyrittiinkin erilaisilla käytännön elämänratkaisuilla välttämään. Liikkumavaran ja autonomian kokemus oli vahvempi silloin, kun työ vastasi sisällöllisesti omaa osaamista ja sopi tekemisen tavaltaan projektimuotoiseen työskentelyyn. Itsenäisyys suhteessa yhden työnantajan velvoitteisiin mahdollisti itsen näköisen ja omantahtisen työn silloin, kun myös muut palapelin palaset loksahdivat paikoilleen. Autonomian kokemukseen liittyi usein sitoutuminen työn sisältöön ja ajatus oman tieto- ja taitopääoman karttumisesta.

Ehkä hieman yllättäen toimijuuden kannalta haastaviksi osoittautuivat tilanteet, joissa työntekijä sitoutui organisaatioon ja halusi jatkaa osana sitä myös tulevaisuudessa, mutta työsuhteita ketjutettiin. Äkkiseltään voisi ajatella, että katkoksettomat työsuhteet saman työnantajan palveluksessa viittaisivat epävarmuuden vähenemiseen: todennäköisesti töitä on odotettavissa jatkossakin, jos työsuhdetta on jatkettu jo x kertaa. Tällaisessa tilanteessa riippuvuus kuitenkin lisääntyi ja toimijuus saattoi jähmettyä. Tulevaisuuden horisontti kapeni ja toimijuus kutistui tilanteen ja muiden toimijoiden epäileväksi tarkkailuksi ja itsen muokkaamiseksi. Paradoksaalisesti pieni toive varmuudesta sai pysymään varpaillaan, eikä antanut mahdollisuutta irrottautua ja hankkia tarvittavaa etäisyyttä tilanteen uudelleenarvioimiseksi. Prekaari tilanne muodostui erityisen ongelmalliseksi silloin, kun työn olisi sisällöllisesti vaatinut jatkuvuutta, kuten esimerkiksi pitkäkestoisia asiakassuhteita sisältävässä työssä. Työsuhteiden ketjuttaminen asetti kuitenkin jatkuvuuden toistuvasti vaakalaudalle. Tämän ristiriidan myötä tilanteelta katosi logiikka ja ymmärrettävyys toisin kuin selkeästi projektimuotoisessa työssä.

Haastatteluissa epävarmuus ei liittynyt ainoastaan taloudellista selviytymistä tai omaa työmarkkina-asemaa koskevaan huoleen. Epävarmaa oli myös se, miten nykyhetkessä tapahtuva toiminta suhteutuu tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Näin tulevaisuus oli aina läsnä nykyisyydessä. Tämä vaati jatkuvaa tasapainottelua sen välillä, mihin työn aspektiin panostetaan ja miten paljon, missä määrin itseä ollaan valmiita muokkaamaan ja mukauttamaan ja miten itsen ja työn välistä suhdetta yleisesti säädellään. Vaikka tilanne juuri tavoitettuna hetkenä näyttäytyi stabiilina, tasapaino panoksen ja hyödyn, tulevaisuuden ennakoitavuuden ja sen olemuksellisen sattumanvaraisuuden välillä oli hatara. Tämän tasapainon tavoittelu ja ylläpitäminen – ja motivaation säilyttäminen tässä prosessissa – vaati jatkuvaa mentaalista työtä.

Kirjallisuusluettelo

- Adkins, L. & Jokinen, E. (2008) Introduction: Gender, Living and Labour in the Fourth Shift. *NORA—Nordic Journal of Feminist and Gender Research* 16(3), 138–149.
- Alasoini, T. (2006) Työnteon mielekkyys uhattuna? *Työelämän tutkimus* 4(2), 122–136.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002) Identity Regulation as Organizational Control: Producing the Appropriate Individual. *Journal of Management Studies* 39(5), 619–644.
- Anderson, Bridget (2007) Battles in Time: The Relation Between Global and Labour Mobilities. *New Migration Dynamics*. [online].
<http://www.orcasite.be/userfiles/file/Nice%2007%20Battles%20in%20Time%20Bridget%20Anderson.pdf>. Luettu 14.10.2011.
- Clinton, M. & Bernhard-Oettel, C. & Rigotti, T. & de Jong, J. (2011) Expanding the Temporal Context of Research on Non-permanent Work. Previous Experience, Duration of and Time Remaining on Contracts and Employment Continuity Expectations. *Career Development International* 16(2), 114–139.
- Connelly, C. E. & Gallagher, D. G. (2004) Emerging Trends in Contingent Work Research. *Journal of Management* 30(6), 959–983.
- Ehrenstein, A. (2006) Social Relationality and Affective Experience in Precarious Labour Conditions: A Study of Young Immaterial Workers in the Arts Industries in Cardiff (unpublished dissertation). School of Social Sciences. Cardiff: Cardiff University.
- Fantone, L. (2007) Precarious Changes: Gender and Generational Politics in Contemporary Italy. *Feminist Review* 87, 5–20.
- The Frassanito Network (2005) Precarious, Precarisation, Precariat? *Mute: Culture Politics after the Net* 1(29), 30–31.
- du Gay, P. (1996) *Consumption and Identity at Work*. London: Sage.
- Greimas, A. J. (1980) *Strukturaalista semantiikkaa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Guest, D. (2004) Flexible Employment Contracts, the Psychological Contract and Employee Outcomes: An Analysis and Review of the Evidence. *International Journal of Management Review*, 5/6(1), 1–19.
- Holvas, J. & Vähämäki, J. (2005) *Odotustila. Pamfletti uudesta työstä*. Helsinki: Teos.
- Honkasalo, M-L. (2008a) *Reikä sydämessä. Sairaus pohjoiskarjalaisessa maisemassa*. Tampere: Vastapaino.
- Honkasalo, M-L. (2008b) Enduring as a Mode of Living with Uncertainty. *Health, Risk & Society* 10(5), 491–503.
- Jokinen, E. (2005) *Aikuisten arki*. Helsinki: Gaudeamus.
- Jokinen, E. (1996) *Väsynyt äiti. Äitiyden omaelämäkerrallisia esityksiä*. Helsinki: Gaudeamus.
- Julkunen, Raija (2008) *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosesseista*. Tampere: Vastapaino.
- Jyrkämä, J. (2008) Toimijuus, ikääntyminen ja arkielämä – hahmottelua teoreettis-metodologiseksi viitekehykseksi. *Gerontologia* 22(4), 190–203.
- Järvensivu, A. (2006) Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. *Acta Electronica Universitates Tamperensis*, 580. [online]. <URL: <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-6800-7>. Luettu 15.12.2011.
- Kalleberg, A. L. (2008) Presidential Address – Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition. *American Sociological Review*, 74, 1–22.
- Kaskisaari, M. (2004) Työstä uupunut: kärsimyksen modaalisuus. Teoksessa E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.) *Ruumis töihin! Käsite ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 125–149.
- Korhonen, A-R., Peltokoski, J. & Saukkonen, M. (2009) *Paskaduunista barrikadeille. Prekariaatin julistus*. Helsinki: Like.
- Leinikki, S. (2009a) *Pelon ja toivon välissä. Pätkätyöläisen urakerronta*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Leinikki, S. (2009b) *Pätkätyöläisten urakertomukset 2006 -haastattelut [elektroninen aineisto]*. FSD2426, versio 1.0 (2009-06-29). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto [jakaja].

- Leinikki, S. (2009c) Pätkätyössä luottamus ja luovuus horjuvat. *Työelämän tutkimus* 7(3), 217–220.
- Lorey, I. (2009) Governmentality and Self-Precarization: On the Normalization of Cultural Producers. Teoksessa G. Raunig & G. Ray (toim.) *Art and Contemporary Critical Practice. Reinventing Institutional Critique*. [online] <URL: <http://www.mayflybooks.org>, 187–202.
- McDowell, L. (2008) The New Economy, Class Condensation and Caring Labour: Changing Formations of Class and Gender. *NORA – Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 16(3), 150–165.
- Mythen, G. (2005) Employment, Individualization and Insecurity: Rethinking the Risk Society Perspective. *Sociological Review* 53(1), 129–149.
- Papadopoulos, D., Stephenson, N. & Tsianos, V. (2008) *Escape Routes. Control and Subversion in the Twenty-first Century*. London: Pluto Press.
- Parry, J., Taylor, R., Pettinger, L. & Gluksman, M. (2005) *Confronting the Challenges of Work Today*. Teoksessa J. Parry, R. Taylor, L. Pettinger & M. Gluksman (toim.) *A New Sociology of Work?* Oxford: Blackwell.
- Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa -tutkimusryhmä (2011) Johdanto. Teoksessa E. Jokinen, J. Könönen, J. Venäläinen & J. Vähämäki (toim.) *"Yrittäkää edes!" Prekarisaatio Pohjois-Karjalassa*. Tutkijaliitto: Helsinki, 7–16.
- Ronkainen, S. (2008) Kenen ongelma väkivalta on? Suomalainen hyvinvointivaltio ja väkivallan toimijuus. *Yhteiskuntapolitiikka* 73(4), 388–401.
- Ross, A. (2009) *Nice Work If You Can Get It: Life and Labor in Precarious Times*. New York University Press.
- Seifert, A. M. & Messing, K. & Riel, J. & Chatigny, C. (2007) Precarious Employment Conditions Affect Work Content in Education and Social Work: Results of Work Analyses. *International Journal of Law and Psychiatry*, 30(4–5), 299–310.
- Siltala, J. (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.
- Veijola, S. (2004) Pelaajan ruumis. Sekapeli modaalisen sopimuksena. Teoksessa E. Jokinen, M. Kaskisaari & M. Husso (toim.) *Ruumis töihin! Käsité ja käytäntö*. Tampere: Vastapaino, 99–124.
- Veijola, S. (1997) Modaalisia suhteita pelissä ja keskustelussa. Teoksessa P. Sulkunen & J. Törrönen (toim.) *Semioottisen sosiologian näkökulmia. Sosiaalisen todellisuuden rakentuminen ja ymmärrettävyys*. Tampere: Tammer-Paino, 129–152.
- Vähämäki, J. (2003) *Kuhnurien kerho*. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Vähämäki, J. (2009) *Itsen alistus. Työ, tuotanto ja valta tietokapitalismissa*. Helsinki: Tutkijaliitto.



Postiosoite

33014 Tampereen yliopisto

Käyntiosoite

Kanslerinrinne 1

Tampere

Puhelin 03 3551 7021

Faksi 03 3551 7265

ISBN 978-951-44-8765-1 (PDF)

ISSN-L 1799-1064

ISSN 1799-1064